

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JANARA XAVIER

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA JEP
SISTEMAS**

FLORIANÓPOLIS
2007

JANARA XAVIER

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA JEP
SISTEMAS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Carlos Wolowski Mussi


FLORIANÓPOLIS

2007


JANARA XAVIER

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA JEP
SISTEMAS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em _____ de Fevereiro de 2007.



Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Professor Orientador
Presidente da Banca



Eduardo Aquino Hübler
Membro

Agradeço primeiramente á Deus pela oportunidade de estar cursando uma Universidade. Aos meus professores por compartilharem os seus conhecimento e experiências. Aos meus colegas de faculdade pelas experiências vividas nos últimos 5 anos. A todos os meus amigos por estarem sempre presentes nos momentos difíceis. Ao meu namorado pela paciência e apoio. A Jep Sistemas, em especial a Lílian e ao Irimar, pela oportunidade , apoio e paciência

“Quando uma porta se fecha, outra se abre; mas freqüentemente olhamos por tanto tempo para a porta fechada que não vemos aquela que se abriu”.

Helen Keller

RESUMO

XAVIER, Janara. **Plano Estratégico de Marketing para a empresa Jep Sistemas**.2007 .(110f.).Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho teve por objetivo realizar um plano estratégico de marketing para a empresa Jep Sistemas. Para tanto, foi realizado um diagnóstico situacional da empresa com informações do ambiente interno e externo, a partir deste diagnóstico foram identificados os pontos fortes e fracos da organização e suas ameaças e oportunidades. Grande parte da análise foi realizada por observação participante, entrevistas informais com colaboradores e sócios da empresa e análise de documentos organizacionais e publicações. Na análise do ambiente interno, verificou-se que a Jep Sistemas possui profissionais capacitados e capacidade de expandir suas atividades. Já na análise do ambiente externo, verificou-se que as maiores ameaças a organização são: os concorrentes e as mudanças tecnológicas e que o ambiente político-legal e consumidor apresentam oportunidades a organização. Com base nas ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos identificados na organização elaborou-se o prognóstico contendo a missão da organização, seus objetivos e estratégias.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Análise Ambiental , Estratégias.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Concorrentes de marca da Jep.....	60
Quadro 02: Clientes Sapiens.....	74
Quadro 03: Clientes Sapiens e Vethor.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Contratos Vethor 2006.....	51
Tabela 02: Contratos Sapiens 2006.....	52
Tabela 03: Descontos nas horas de Consultoria.....	55
Tabela 04: Índices de Inflação 2000 á 2006.....	64
abela 05: Tabela do SIMPLES SC.....	68
Tabela 06: Quantidade de Módulos utilizada pelos Clientes da Jep.....	71
Tabela 07 : Distribuição dos cliente Vethor por Ramo de Atividade	72
Tabela 08: Distribuição dos Clientes Vethor por Módulo.....	73
Tabela 09: Cliente Sapiens por Ramo de atividade.....	75
Tabela 10: Consultoria Vethor 1º Semestre 2006	84
Tabela 11 : Consultoria Sapiens 1º Semestre 2006.....	85
Tabela 12 : Distribuição do Faturamento.....	87
Tabela 13 : Distribuição do faturamento %.....	87
Tabela 14: Demonstrativo de Resultado 2004 / 2005.....	88
Tabela 15: Plano de ações Jep Sistemas	98
Tabela 16: Demonstração de resultado do exercício projetada.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Matriz da análise SWOT.....	32
Figura 02: Contratos Vethor.....	51
Figura 03: Contratos Sapiens.....	52
Figura 04 PIB.....	65
Figura 05: Quantidade de Módulos Utilizados.....	72
Figura 06: Ramo de atividade clientes Vethor.....	73
Figura 07: Clientes Vethor por Módulo.....	74
Figura 08 : Clientes Sapiens por módulo.....	75
Figura 09: Ramo de atividade clientes Sapiens.....	76
Figura 10: Organograma organizacional.....	80
Figura 11 : Consultoria Vethor 1º Semestre 2006.....	84
Figura 12: Consultoria Sapiens 1º Semestre 2006.....	85
Figura 13 :Distribuição do Faturamento.....	87
Figura 14 : Mecanismo de controle e avaliação.....	101

LISTA DE TERMOS

ABES.....	Associação brasileira de empresas de softwares
E-learning.....	Ensino a distância
ERP.....	<i>Enterprise Resource Planning</i>
OP.....	Ordem de produção
PCP.....	Planejamento e controle de produção
Ronda.....	Sistema operacional de ponto eletrônico
Rubi.....	Sistema operacional de folha de pagamento
Sapiens.....	Sistema de gestão empresarial (ERP da Senior)
TI.....	Tecnologia de Informação
UEN.....	Unidade Estratégica de negócio
VETHOR.....	Sistema de gestão de recursos humanos
0800net.....	Ferramenta utilizada para o cadastro de chamados

SUMÁRIO

LISTA DE TERMOS	10
1 INTRODUÇÃO.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1 Planejamento.....	16
2.2 Marketing	18
2.3 Plano de Marketing.....	20
2.3.1 Sumário Executivo	22
2.3.2 Análise Ambiental	22
2.3.2.1 Ambiente Externo.....	23
2.3.2.1.1 Fornecedores:	23
2.3.2.1.2 Concorrentes:.....	24
2.3.2.1.3 Análise Econômica:.....	25
2.3.2.1.4 Forças Político-legais:	26
2.3.2.1.5 Mudanças na tecnologia:	26
2.3.2.1.6 Análise do Consumidor	27
2.3.2.2 Ambiente Interno.....	28
2.3.2.2.1 Análise financeira.....	29
2.3.3 Análise SWOT	31
2.3.4 Metas e Objetivos de Marketing	33
2.3.5 Estratégias de Marketing.....	33
2.3.6 Implementação de Marketing.....	35
2.3.7 Avaliação e Controle	37
3 METODOLOGIA	40
3.1 Caracterização	40
3.2 Delineamento.....	40
3.2.1 Quanto aos meios	40
3.2.2 Quanto aos fins	41
3.3 Técnica de coleta de dados	41
4 DIAGNÓSTICO.....	43
4.1 Histórico da Empresa	43
4.1.1 Missão da Empresa.....	44
4.1.2 Análise do Mix de Marketing atual	44
4.1.2.1 Produto	44
4.1.2.1.1 Criação e desenvolvimento de novos produtos	53
4.1.2.2 Preço.....	54
4.1.2.3 Praça.....	55
4.1.2.4 Promoção.....	56

4.2 <i>Análise do Ambiente Externo</i>	57
4.2.1 Fornecedores	57
4.2.2 Concorrentes:.....	59
4.2.3 Análise Econômica.....	63
4.2.4 Ambiente político – legal	66
4.2.5 Mudanças tecnológicas.....	68
4.2.6 Análise do ambiente consumidor	71
4.3 <i>Identificação de ameaças e oportunidades</i>	77
4.4 <i>Análise do Ambiente interno</i>	79
4.4.1 Estrutura organizacional.....	79
4.4.2 Recursos Humanos	83
4.4.3 Produtividade.....	83
4.4.4 Análise Financeira	86
4.5 <i>Análise dos pontos fortes e fracos</i>	91
5 PROGNÓSTICO	94
5.1 <i>Definição da missão</i>	94
5.2. <i>Formulação das metas e objetivos</i>	94
5.3 <i>Formulação das Estratégias</i>	95
5.4 <i>Plano de Ações</i>	95
5.4.1 <i>Implementação plano de ações de marketing</i>	97
5.4.2 Plano de Resultados.....	98
5.5 <i>Avaliação e controle</i>	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a grande competitividade na área dos negócios, a grande maioria das organizações deve ter a preocupação em manterem-se competitivas, com o objetivo de se manter no mercado no qual estão inseridas. Tornando-se um desafio estar sempre à frente às mudanças, acompanhar a velocidade das inovações tecnológicas e atender cada vez melhor as necessidades dos seus clientes. Neste contexto as organizações devem contar com um Plano de Marketing como base para a tomada de decisões em marketing e para o direcionamento de suas ações.

Ferrell *et al* (2000, p. 20), dizem que: “Plano de marketing é um documento por escrito ou um esquema que envolve todas as atividades de marketing da empresa, incluído a implementação, a avaliação e o controle das atividades de marketing”.

O presente trabalho consiste na elaboração de um plano Estratégico de Marketing para empresa Jep Sistemas, que foi fundada em 10/09/1999 e atua na comercialização, instalação, treinamento e manutenção dos sistemas desenvolvidos por seus fornecedores.

Hoje a Jep Sistemas tem como seu principal fornecedor a Senior Sistemas, que desenvolve softwares de gestão empresarial. A Senior tem como principais produtos os sistemas na área de Recursos Humanos (Vethor – Rubi e Ronda) e um ERP (Sapiens).

Este trabalho aborda, em sua primeira parte, o diagnóstico situacional do ambiente interno e externo, demonstrando as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida e analisando os pontos fortes e fracos da organização. A partir desta análise será realizado um prognóstico onde será elaborado um plano de ações com o intuito de guiar a organização no alcance de seus objetivos, para que possa haver a redução de incertezas quanto às possibilidades de sucesso da empresa.

Para tanto será realizado um estudo de caso qualitativo, conclusivo e descritivo, onde se espera obter, como resultado final, um documento constando as estratégias de marketing que serão implementadas pela Jep para o ano de 2007. Este documento terá como finalidade orientar a empresa nas suas ações voltada à área de marketing para que esta possa obter lucros mais significativos aos esforços desenvolvidos.

1.2 Justificativa

Richardson *et al* (1999), define a justificativa como sendo a explicação dos motivos que justificam uma pesquisa. Segundo os autores uma justificativa deve conter três partes: a experiência vivida em relação ao fenômeno, a formulação do problema que se pretende estudar e a contribuição que o trabalho trará.

Gil (1999), por sua vez, diz que para um problema de pesquisa seja justificado ele deve ser relevante e oportuno. Com isso o autor faz as seguintes indagações Por que pesquisar? Qual a importância do fenômeno pesquisado? E que pessoas se beneficiarão com os resultados?

Conforme Gil (1995, p. 54) “um problema será relevante á medida que as respostas obtidas trouxerem conseqüências favoráveis a quem o propôs”. Conforme o conceito apresentado pelo autor a relevância desta pesquisa consiste em apresentar um plano de marketing para a empresa Jep Sistemas, afim de que esta possa utilizar-se deste plano para a elaboração de novas metas e para melhoria da qualidade do atendimento aos clientes, aumentando a sua lucratividade e atingindo novos mercados.

Além disso, este trabalho é de fundamental importância para a aluna, uma vez que esta é uma possibilidade de se ter acesso às informações e documentos dentro de uma organização e poder fazer uma análise sobre o seu desenvolvimento e resultados. Permitindo, assim, uma aplicação prática dos conteúdos já vistos na teoria, possibilitando uma maior fixação do aprendizado e a descoberta de novas realidades.

No que se refere à oportunidade Gil (1995), afirma que há ocasiões onde o problema de pesquisa não é escolhido exclusivamente devido a sua relevância, sendo levadas em consideração as oportunidades que são oferecidas pelas organizações, tais como: financiamentos e uma maior acessibilidade aos documentos. No caso deste trabalho, a organização onde será realizado o plano de marketing foi selecionada, principalmente, devido á facilidade de acesso aos dados e documentos que serão necessários para a elaboração deste trabalho.

Com isso tem-se com problemática deste trabalho: Quais estratégias de marketing devem ser utilizadas pela Jep Sistemas, empresa prestadora de serviços e soluções em informática, para que se possa obter uma maior lucratividade, considerando-se o segundo

semestre de 2006?

1.3 Objetivos

Segundo Richardson *et al* (1999), os objetivos definem o que e onde se pretende chegar com a realização de uma pesquisa. Sendo que os objetivos gerais definem de uma maneira geral o que se pretende alcançar e os objetivos específicos definem as etapas que devem ser seguidas para que se possa alcançar o objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

Estruturar um plano estratégico de marketing para a empresa Jep Sistemas, distribuidora de softwares de gestão empresarial, considerado dados do segundo semestre de 2006, para que a empresa possa consolidar os seus índices de lucratividade em 15%, no período de Janeiro de 2007 á Dezembro de 2007.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o mercado interno e externo
- b) Caracterizar a situação atual de marketing da organização em questão
- c) Realizar uma análise SWOT na organização
- d) Estabelecer estratégias, objetivos e metas de marketing para a organização.
- e) Definir investimento de implantação das ações
- f) Desenvolver medidas de avaliação e controle ao plano de marketing

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

A fundamentação teórica definirá os conceitos de planejamento, marketing e plano de marketing, apresentado por vários autores. Servindo de ponto de partida para análise, na qual será realizado um paralelo entre as idéias aqui apresentadas pelos autores e a realidade observada na organização.

2.1 Planejamento

A origem dos conceitos e as ferramentas de planejamento estratégico de acordo com Kotler (2000), deu-se com a crise industrial que assombrou os Estados Unidos da América na década de setenta. Onde houve uma estagnação econômica causada pela crise energética da época e pela inflação “de dois dígitos”. Com isso, as empresas não podiam mais se basear em projeções simples de crescimento para planejar o seu futuro, desenvolvendo, assim, um planejamento estratégico.

Conforme Maximiniano (1988), o planejamento é uma forma da organização se preparar para enfrentar um futuro incerto assumindo os riscos e aproveitando as oportunidades que lhe são oferecidas, definindo objetivos e resultados a serem alcançados e os meios pelos quais pretendem alcançar esses resultados.

Segundo Montana (1998), o planejamento consiste em definir as metas e objetivos organizacionais e como realizá-las. O autor classifica o planejamento em três tipos:

- a) Planejamento estratégico: é o planejamento que estabelece metas e objetivos a longo prazo e está ligado a missão da organização;
- b) Planejamento tático: é o planejamento a médio prazo e examina mais especificamente as variáveis como: as condições do mercado, os objetivos financeiros e os recursos necessários para que se possa atingir os objetivos;
- c) Planejamento operacional: é o planejamento ligado ao dia-a-dia da organização, direcionando cronogramas específicos e alvos mensuráveis.

Conforme Kotler (2000), o planejamento estratégico consiste em ajustar os objetivos, habilidades e recursos de uma organização com as oportunidades do mercado. O autor trabalha com o conceito de planejamento estratégico orientado para o mercado, onde

as metas e objetivos são estruturados dando um foco maior ao consumidor.

Richers (2000, p. 30), apresenta o seguinte conceito de planejamento:

O planejamento estratégico envolve dois aspectos importantes para o homem prático. Um deles consiste em facilitar o trabalho de traçar o caminho por antecedência; o outro, em indicar instrumentos que lhe permitam antecipar ações voltadas para determinado alvo.

Com isso, o autor define planejamento estratégico como sendo um conjunto de técnicas que permite a visualização da maneira mais racional para se atingir as metas traçadas. Sendo um método de antecipação que prevê e antecipa os fatos determinando objetivos e a maneira de alcançá-los.

* Segundo Kotler (2000), em âmbito corporativo, são realizadas quatro atividades de planejamento:

- a) Definição de uma missão corporativa: indica o porquê dá existência da organização.
- b) Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios (UENs): Um negócio pode ser dividido em três demissões: grupo de clientes, necessidades dos clientes e tecnologia.
- c) Alocação de recursos a cada UEN: Cada UEN deve ter um desenvolvimento estratégico esperado e uma alocação de recursos adequada a esta estratégia
- d) Planejamento de novos negócios e a redução de negócios superados: O plano da empresa para seus negócios lhe permite projetar as vendas totais e lucros, que geralmente são inferiores ao desejado. Para que se possa chegar ao desejado às empresas precisam desenvolver novos negócios e para tanto possuem três opções: identificar oportunidades e conseguir crescimento adicional dentro dos mercados atuais; identificar oportunidades para adquirir negócios relacionados aos atuais e identificar oportunidades e negócios atraentes não relacionados aos atuais.

Kotler (2000), aponta como principal meta do planejamento ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável mesmo que ocorram eventos que não foram previstos.

Com isso, pode se concluir que o planejamento estratégico visa conhecer o

ambiente, definir onde a organização pretende chegar em um determinado período de tempo e o que ela deve fazer para alcançar seus objetivos.

2.2 Marketing

Richers (2000, p.5), define marketing como “ a intenção de entender e atender o mercado”, onde segundo o autor para que se possa atender a necessidade de um determinado consumidor , precisa-se primeiramente entendê-lo, saber exatamente o que ele deseja, para depois esforça-se para satisfazê-lo.

Por sua vez Kotler e Armstrong (2000, p. 14), descrevem que o processo de marketing:

Envolve descobrir o que o cliente quer criar ou adaptar um produto que corresponda ao que o cliente deseja e, ao mesmo tempo, fazer com que a empresa produtora tenha lucro. Um marketing de sucesso implica ter o produto certo na hora certa e no lugar certo, certificando-se de que o cliente esteja bem informado sobre o produto.

As organizações de um modo geral atribuem ao departamento de marketing a função de apresentar a sua marca, mostrar para as pessoas o seu negócio e atrair os clientes para comprar os seus produtos e não os dos concorrentes. Estabelecendo a função de marketing como a de vender produtos.

No entanto, Kotler (2000), um dos grandes especialistas em marketing, afirma que marketing possui vários conceitos e ferramentas. O autor trabalha basicamente com duas definições de marketing, uma social, que mostra o papel do marketing desempenhado na sociedade, e outra gerencial, onde o marketing é visto como a arte de vender produtos.

Socialmente Kotler (2000), define marketing como sendo um processo onde as pessoas obtêm aquilo que precisam e o que desejam, com a livre oferta e negociação de produtos e serviços. Já num âmbito gerencial o autor define marketing como sendo um “processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas organizacionais e individuais” (KOTLER 2000, p. 30).

Ao departamento de marketing cabe as atividades relativas á avaliação de oportunidades do mercado, de capacidades e recursos da empresa, posicionamento do produto, determinação de marketing mix e controle de programas de atividades.

Kotler (2000), define mix de marketing como sendo o conjunto de ferramentas de marketing utilizado pela empresa para atingir os seus objetivos de marketing no seu mercado alvo. Segundo o autor, McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos: produto, preço, praça e promoção, os chamados 4 P s do marketing .

- a) Produto: Kotler (2000), define produto como sendo uma oferta que pode satisfazer uma necessidade ou um desejo. O autor afirma que o produto certo para o consumidor é aquele capaz de atender as suas necessidades, para tanto este deve conter qualidade e padronização, modelos e tamanho que atendam as necessidades dos clientes e uma boa apresentação em termos de apresentação física, embalagem, marca e serviço.
- b) Preço: Um segundo fator que influencia fortemente o comportamento do consumidor é o preço. Para Godri (1997, p. 54) “preço é a valorização expressa em unidades monetárias, de um determinado bem ou serviço”. Segundo Kotler (2000), o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita para a empresa sendo também o mais flexível, porque pode ser facilmente modificado e o mais difícil de ser estabelecido devido a grande concorrência do mercado. Assim, a organização não deve levar em consideração somente o valor do produto em si, mas também, os preços dos concorrentes.
- c) Praça: O terceiro “P” do composto de marketing é a praça, ou seja, os pontos de distribuição utilizados pela organização. Para Kotler (2000), praça é mais que um local de vendas é o meio pelo qual o produto ou serviço irá chegar até o consumidor final em tempo e momento convenientes.
- d) Promoção: A ultima ferramenta do composto de marketing é a promoção. Para Kotler (2000), a promoção é uma forma de comunicação que tem por objetivo informar, persuadir ou reativar as lembranças das pessoas em relação ao produto (marca), serviço ou idéia, sendo uma forma de incentivar os clientes a comprarem. A promoção compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

A partir do marketing mix de uma organização que as ações de marketing serão definidas, ou seja, cada “P” deve ser analisado e estudado antes de uma tomada de decisão estratégica de marketing.

2.3 Plano de Marketing

Uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão de marketing é o desenvolvimento de um Plano de Marketing. Com base no planejamento estratégico, as empresas criam o plano de marketing. Ferrell *et al* (2000, p. 20), dizem que: “Plano de marketing é um documento por escrito ou um esquema que envolve todas as atividades de marketing da empresa, incluído a implementação, a avaliação e o controle das atividades de marketing”. Segundo os autores a elaboração de um plano de marketing requer muitas informações de diferentes fontes.

Kotler (2000), define o plano de marketing como sendo um instrumento que direciona os esforços de marketing. O autor ainda divide o plano de marketing em o plano de marketing estratégico e em plano de marketing tático. Onde o plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e as estratégias de marketing, com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. O plano de marketing tático, por sua vez, determina as táticas específicas de marketing tais como: táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

Segundo Richers (2000, p. 61):

Todas as empresas precisam de um plano de marketing que uma as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de plano de marketing, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam de sua execução.

O planejamento é fundamental como estratégia de marketing, visto que, permite antecipar os eventuais erros. Muitas empresas não se preocupam em elaborar um plano de marketing, reagindo ao mercado, através de decisões de curto prazo que prejudicam invariavelmente a imagem e a eficácia das suas marcas no mercado.

Kotler (2000, p. 108), afirma que:

O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercado alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing.

Ferrell *et al* (2000), afirma que um plano de marketing deve começar com a

análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores da organização seguida do estabelecimento da missão, metas e objetivos organizacionais, posteriormente devem ser elaboradas as estratégias corporativas e um plano de avaliação e controle.

Kotler (2000), determina as seguintes etapas para o planejamento de marketing.

- a) Análise das oportunidades do mercado: identificação dos potenciais de longo prazo.
- b) Desenvolvimento de estratégias de marketing: definição de como se atingir um determinado mercado.
- c) Planejamento do programa de marketing: Para transformar estratégias em programas deve-se tomar decisões quanto às despesas, o mix e a locação de marketing.
- d) Administração do esforço de marketing: A etapa final do processo é a organização dos recursos de marketing, seguida pela implementação e o controle.

Ferrel *et al* (2000, p. 32), estabelece a seguinte estrutura de plano de marketing:

I Sumario executivo

A Sinopse

B Principais aspectos do plano de marketing

II Analise ambiental

A Analise do ambiente externo

B Analise do ambiente do consumidor

C Analise do ambiente (organizacional) interno

III Analise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e Ameaças)

A Forças

B Fraquezas

C Oportunidades

D Ameaças

E. Ajustando , convertendo, minimizando e evitando estratégias

IV Metas e Objetivos de Marketing

A Metas de marketing

B Objetivos de marketing

V Estratégia de Marketing

A Mercados Alvos

B Composto de marketing para cada mercado

C Principais clientes e reações da concorrência

VI Implementação de Marketing

- A assuntos estruturais
 - B Abordagem para a implementação
 - C Marketing Interno
 - D Comunicação
 - E Autoridade e tomada de decisão
 - F Motivação dos funcionários.
 - G Atividades, responsabilidades e orçamentos.
 - H Programação de implementação.
-
- VII Avaliação e Controle
 - A Avaliação financeira
 - B Controle de marketing

Para Ferrell *et al* (2000), um plano de marketing foi bem desenvolvido quando este consegue atingir as metas e os objetivos declarados.

Existem vários modelos de plano de marketing e é impossível dizer que um único formato possa atender as necessidades de todo tipo de empresa. Peculiaridades do mercado de atuação e da própria organização devem ser consideradas na escolha ou construção do modelo de planejamento de cada empresa. O mais importante, no entanto, é que empresa adote um modelo que seja adequado às suas necessidades e crie a cultura do planejamento e ações baseadas no mesmo.

2.3.1 Sumário Executivo

Para Kotler (2000), o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações permitindo que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano.

Assim, sumário executivo consiste em um breve resumo do plano de marketing proposto, com as principais metas e recomendações, direcionando a administração da empresa de modo que haja um conhecimento prévio do objetivo preestabelecido e das metas a serem seguidas.

2.3.2 Análise Ambiental

O objetivo desta fase do plano é perceber como funciona o mercado e quais os cenários de desenvolvimento mais prováveis, através da realização de um diagnóstico.

Um diagnóstico deve realizar uma análise profunda da organização, afim de que se possa conhecer sua real situação. Ferrel *et al* (2000), apresenta um modelo de diagnóstico focado na área de marketing, que procura compreender qual é a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos, do consumidor e externos, através do levantamento dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades que o ambiente pode proporcionar a esta. Ver-se-á a seguir cada um deles.

2.3.2.1 Ambiente Externo

Segundo Richers (2000, p. 167), a análise ambiental é “o processo continuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade, das forças vigentes no mercado, que podem afetar as vendas futuras da empresa”.

Para o autor, todas as empresas, independente do seu tamanho, dependem da evolução do meio ambiente onde estão inseridas. Sendo que, variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais, tecnológicas e ecológicas, exercem grande influência no desempenho das organizações. Logo, para que as empresas não sejam surpreendidas pelas constantes mudanças do ambiente, estas devem avaliar as variáveis ambientais que são importantes para o seu negócio desenvolvendo sistemas de monitoramento e controle.

Para Ferrell *et al* (2000), o primeiro e mais amplo elemento da análise ambiental é o ambiente externo. O autor divide o ambiente externo em: forças competitivas, crescimento e estabilidade econômica, tendências políticas, fatores legais e reguladores, mudanças na tecnologia e tendências culturais. Kotler (2000), acrescenta os fornecedores, como uma força que afeta a capacidade de obtenção de lucro das organizações. A seguir, tem-se a descrição de cada um dos elementos da análise do ambiente externo.

2.3.2.1.1 Fornecedores:

Para que uma organização possa se manter em atividade é necessário que esta retenha insumos do ambiente e os transforme em produtos e/ou serviços. Esses insumos são

conseguidos através de fornecedores.

Stoner (1999), define como fornecedores todos os provedores dos recursos necessários para a produção dos produtos e serviços organizacionais. Recursos tais como: matérias-primas, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra.

Já Hall (2004), apresenta os fornecedores como fortes manipuladores capazes de reduzir os lucros de uma organização e não apenas como provedores de recursos.

Kotler (2000), por sua vez define os fornecedores como sendo parte integrante do processo de compra de uma organização. Para o autor os fornecedores são um dos fatores que influenciam diretamente no desempenho organizacional, principalmente quando se trata de produtos de alto valor, com poucos substitutos ou que integrem estágios na cadeia produtiva.

Assim, os autores compartilham da idéia de que fornecedores são os provedores de matéria-prima, equipamentos e mão-de-obra. Embora Kotler apresente um conceito mais focado a área de marketing, onde os fornecedores fazem parte dos fatores que determinam a lucratividade de uma empresa.

2.3.2.1.2 Concorrentes:

Kotler (2000), apresenta como concorrentes às organizações que disputam os mesmos clientes, onde para ganhar uma maior participação no mercado uma empresa deve ganhar os clientes de um concorrente.

Ferrell et al (2000), classifica a concorrência em: concorrentes de marca, os que vendem produtos similares a preços similares; concorrentes de produto, os que competem na mesma classe de produtos, mas com produtos diferentes em características e preço; concorrentes genéricos, os que vendem produtos diferentes, mas satisfazem a necessidade básica do consumidor e concorrentes de orçamento total, os que competem pelos recursos financeiros dos mesmos consumidores.

Segundo Ferrell et al (2000), na análise das forças competitivas, devem ser analisados os principais concorrentes da empresa, quais suas forças e fraquezas, quais suas principais características de marketing em relação ao produto (distribuição, preço, praça e promoção) e que resposta espera-se dos concorrentes caso haja uma mudança ambiental.

“Quando as organizações competem pelos mesmos consumidores e tentam ganhar participação de mercado as expensas de outros, todos devem reagir a antecipar as ações de seus concorrentes” (BATEMAN; SNELL, 1998 p. 77). Assim, os autores estabelecem a idéia de que a análise dos concorrentes é importante, já que através desta as organizações podem se antecipar ao mercado.

2.3.2.1.3 Análise Econômica:

Segundo Stoner (1998), as variáveis econômicas estão diretamente ligadas aos preços e a inflação. Os preços, determinados pelos concorrentes e pelos fornecedores, e as políticas fiscais e monetárias, determinadas pelo governo, influenciam nos custos de produção de bens e serviços e nas condições de mercado, nas quais esses bens e serviços serão vendidos. Assim, os administradores devem dedicar tempo e recursos para previsão da economia e das variações de preço, para que não sejam surpreendidos.

Hall (2004), por sua vez, apresenta a variável econômica como uma excelente indicadora das prioridades organizacionais, visto que, períodos de dificuldades econômicas forçam as organizações a estabelecerem suas prioridades e eliminarem as áreas consideradas menos vitais.

Segundo Ferrell *et al* (2000, p. 44), na análise das variáveis econômicas devem ser feitas as seguintes considerações:

Quais as condições econômicas gerais do país, região e estado de onde a empresa opera?
Globalmente nossos consumidores estão otimistas ou pessimistas em relação à economia?
Qual o poder de compra dos consumidores de nossos mercados alvos?
Quais os padrões de gastos atuais dos nossos mercados alvos? Eles estão comprando mais ou menos por quê?

Com isso vê-se, que a economia nacional e mundial deve ser monitorada constantemente pelas organizações, dando uma atenção especial a variáveis como inflação, PIB e preços.

2.3.2.1.4 Forças Político-legais:

Segundo Stoner (1998), as políticas do governo limitam ou aumentam a liberdade de ação da administração, dependendo do clima político-legal de determinada época. Assim, segundo o autor, as variáveis políticas são decisões tomadas pelo governo estadual, federal e municipal, como políticas fiscais e tributárias, podendo beneficiar ou prejudicar o crescimento da organização.

Segundo Ferrell *et al* (2000), as leis e os regulamentos podem influenciar as decisões e as atividades de marketing, cabendo ao gerente marketing o acompanhamento das decisões recentes dos tribunais, para que estes possam estabelecer suas ações e estratégias em conformidade com as leis, a fim de que estas não sejam prejudicadas por problemas futuros.

Hall (2004), divide as variáveis político-legais nas condições políticas e nas condições legais. Na análise das condições legais, o autor aponta a necessidade das organizações de conviver com as leis e regulamentos, como parte de seu ambiente. E mostra como essas leis fixam muitas das condições operacionais das diversas organizações.

Já na análise das condições políticas, o autor analisa o grau que as mudanças podem afetar as organizações, apontando as organizações do setor privado como sendo menos afetadas, diretamente, do que as públicas. No entanto, todas as organizações devem estar em sintonia com o clima político.

Apesar dos autores utilizarem uma classificação diferente para a análise da variável político-legal, fica evidente a importância da identificação da política governamental e da legislação atual.

2.3.2.1.5 Mudanças na tecnologia:

Batteman e Snell (1998), mostram a tecnologia como um fator de fundamental importância para a sobrevivência das organizações, baseando-se na ideia que uma empresa

não pode ser bem sucedida se não incorporar as novas tecnologias. Já que essas criam novos produtos, novas técnicas de produção, novas maneiras de administrar e comunicar e novas oportunidades de negócios.

Conforme Ferrell *et al* (2000, p. 48), “tecnologia refere-se, realmente, à forma de realizarmos tarefas específicas ou aos processos que usamos para criar as coisas que consideramos novas”. Assim, os autores estabelecem a idéia que uma tecnologia de ponta é aquela que representa avanços significativos ou consumidor, ou seja, que muda o modo como este executa alguma tarefa, sendo responsável por muitas das oportunidades de marketing.

Já Hall (2004), observa a tecnologia, juntamente com outras características ambientais, como algo que existe do lado de fora e que deve ser explorado, pela organização. Novas tecnologias são desenvolvidas constantemente cabendo as organizações estabelecerem um processo de resposta a essas mudanças. No entanto, o ritmo do processo de mudança não é igual para todas as organizações, variando também a intensidade com que cada organização precisa desenvolver seus mecanismos de respostas.

2.3.2.1.6 Análise do Consumidor

Stoner (1999), define consumidor, como sendo instituições, empresas ou pessoas que comprem os produtos ou serviços que as organizações oferecem.

O ambiente do consumidor refere-se à segunda parte da análise, do ambiente externo. A análise deste ambiente tem como finalidade avaliar a situação atual e futura dos mercados consumidores.

“A análise do consumidor deve coletar informações que identifiquem, os consumidores atuais e potenciais da empresa, as necessidades prevaletentes desses consumidores, as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes que atendem as necessidades dos consumidores e as mudanças previstas nessas necessidades” (FERRELL ET AL 2000, P. 50)

Os consumidores são o fim de toda organização, sendo os mesmos, responsáveis pelo lucro ou prejuízo. Logo, conquistar os consumidores e conhecê-los bem é uma das mais importantes tarefas organizacionais. E a organização deve voltar sua atenção para isso, pois uma vez que não há clientes, não há também a necessidade da organização existir.

2.3.2.2 Ambiente Interno

Segundo Ferrell *et al* (2000), o último aspecto da análise do ambiente é a avaliação do ambiente interno atual e futuro da organização em relação aos seus objetivos e desempenho, a alocação de recursos, as características estruturais e as lutas políticas por poder.

Oliveira (1989), diz que a análise interna tem como objetivo colocar em evidencia as deficiências e qualidades da empresa diante da atual posição produto mercado. Estabelecendo como pontos importantes para análise os estudos das principais funções da organização, trabalhando com as áreas de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Mintzberg (2003, p. 12), define estrutura organizacional como sendo “a soma total das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas, e depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. O autor classifica as estruturas organizacionais em cinco grupos:

- a) Estrutura Simples: baseada na supervisão direta;
- b) Burocracia Mecanizada: baseada na padronização dos processos;
- c) Burocracia Profissional: baseada na padronização de habilidade;
- d) Forma divisionária: baseada na padronização dos *outputs*;
- e) Adocracia: baseada no ajuste mútuo.

Por sua vez Daft (1996), trabalha com o conceito de estrutura organizacional tomando por base o organograma. O autor vê o organograma organizacional como um diagrama que representa o conjunto de processos e atividades formais de uma organização. Trazendo como principais componentes da definição de estrutura organizacional, a identificação das subordinações, a identificação do agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização e o projeto de sistemas para garantir

comunicações eficazes, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

Trabalhar-se-á aqui com os pontos mais importantes dos conceitos apresentados por cada um dos autores. Assim, tem-se por estrutura organizacional a forma como as atividades de uma organização são divididas, organizadas, coordenadas e como ocorre a comunicação entre os departamentos. Sendo que a estrutura organizacional pode ser visualizada através do organograma organizacional.

2.3.2.2.1 Análise financeira

Quando se elabora um plano de marketing é importante que se leve em conta a análise financeira, visto que é ela que proporciona os recursos monetários necessários para que os objetivos da organização sejam atingidos. Para Sanvicente (1997), a análise financeira é a visualização do desempenho de uma organização até o presente momento.

Silva (1996, p.21), define a análise financeira com sendo "... um processo de decomposição de um todo em suas partes constituintes, visando ao exame das partes para entendimento do todo ou identificação de suas características ou de possíveis anormalidades". Estabelecendo seis etapas para o desenvolvimento de uma análise financeira em uma empresa: coleta, conferência, preparação, cálculos, análise e conclusão.

Assim, a análise financeira tem por objetivo relatar a partir das informações contábeis a situação econômica financeira atual da empresa e as suas tendências. Para que se realize uma análise financeira, segundo Silva (1996), as demonstrações financeiras mais utilizadas são: o Balanço Patrimonial, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração do Resultado de Exercício e a Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos.

Ainda segundo Silva (1996), o Balanço Patrimonial retrata a posição patrimonial da empresa, em um momento específico, sendo composto por bens, direitos e obrigações. Da análise do Balanço Patrimonial pode-se retirar índices de estrutura de capital, de liquidez e de rentabilidade, destes os mais importantes para esta pesquisa são:

- a) Participação de Capital de Terceiros: este índice representa quanto à empresa

utilizou capitais de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio, sendo calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Capital de terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

b) Liquidez Geral: este índice representa quanto a empresa possui de ativo circulante e ativo irrealizável a longo prazo, para cada R\$ 1 de dívida total, sendo calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo prazo}}$$

c) Liquidez Corrente: este índice representa quanto a empresa possui de ativo circulante para cada R\$ 1 de passivo circulante, sendo calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Já a Demonstração de resultado do exercício, segundo Silva (1996), demonstra o resultado obtido pela empresa no período, ou seja, o lucro ou prejuízo. Dela os índices mais importantes que se pode retirar são:

a) Lucratividade: este índice representa lucro em relação às vendas realizadas, sendo calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

b) Rentabilidade: este índice representa o lucro líquido em relação ao investimento, sendo calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

2.3.3 Análise SWOT

A análise SWOT consiste na verificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a que a empresa está vulnerável. Segundo Ferrell *et al* (2000), a análise SWOT é um método de organizar as informações coletadas na análise interna da organização e externa do ambiente e funciona como um catalisador para o desenvolvimento de um plano de marketing.

Para Kotler (2000), a análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, através da análise do ambiente externo e do ambiente interno.

“Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ou atender as necessidades de seus consumidores de um determinado segmento” (KOTLER, 2000, p.98). O autor ainda relata que as oportunidades devem ser classificadas de acordo com sua atividade ou probabilidade de sucesso.

Por sua vez, “Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER 2000, p. 99). Ainda segundo Kotler (2000), as ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade ou probabilidade de ocorrência.

Para Kotler (2000), depois de identificadas as oportunidades e as ameaças, quatro possibilidades são possíveis:

Um negócio ideal possui muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes
 Um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes.
 Um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças.
 Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.
 (KOTLER 2000, p. 99)

Por sua vez, da análise interna da organização são verificadas as forças e fraquezas organizacionais. Segundo Kotler (2000), é indispensável para qualquer negócio o constante

acompanhamento das forças e fraquezas.

Para Ferrell *et al* (2000), a análise SWTO deve estar focada no consumidor, assim uma força é realmente importante quando puder atender as necessidades do consumidor. Com isso o autor apresenta análise SWTO através de uma matriz como mostra a figura a seguir:

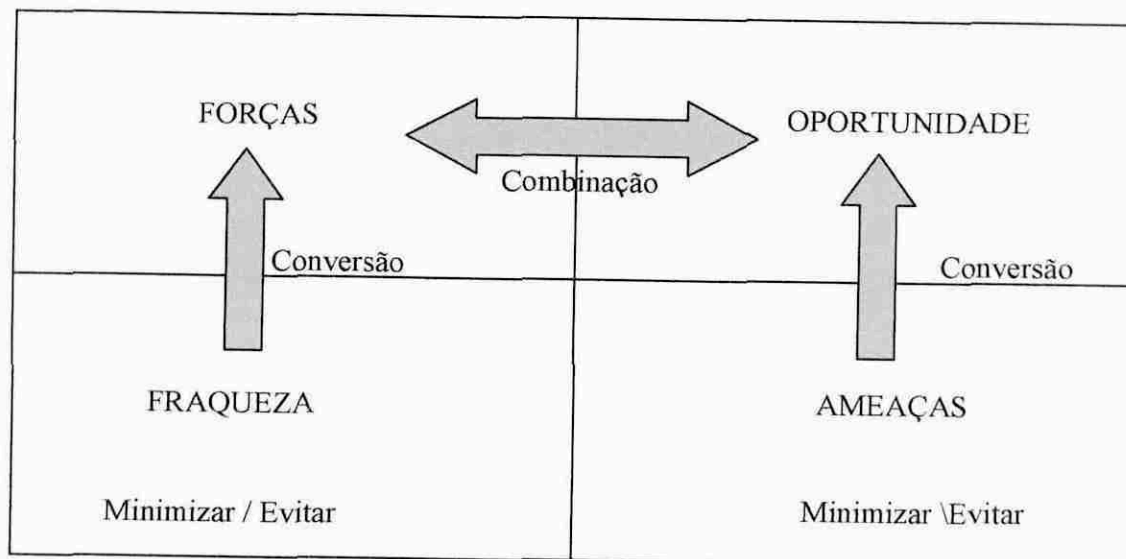


Figura 01 : Matriz da análise SWOT

Fonte : FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. ; LUCAS JR, G. H.; LUCK D. **Estratégia de marketing**. 1º ed. São Paulo : Atlas, 2000. Traduzido para o português de : Marketing Strategy, Copyright by Harcourt Brace & Company. p. 71

A figura mostra uma matriz de quatro células, onde segundo Ferrell *et al* (2000), o gerente deve categorizar a informação, avaliar cada célula da matriz combinando as forças com as oportunidades e convertendo fraquezas em forças e ameaças em oportunidades e minimizando as fraquezas e ameaças que não puderem ser convertidas.

Assim, pode-se ver que a análise SWTO é de fundamental importância no estabelecimento de um plano de marketing, pois é através dela que as informações coletadas serão organizadas e posteriormente com base nessas informações serão definidos os objetivos e metas do plano.

2.3.4 Metas e Objetivos de Marketing

Segundo Kotler (2000), a missão corporativa indica os motivos da existência da organização, respondendo a pergunta: Qual é nosso negócio? Para o autor a missão ainda deve ser: abrangente, flexível, dinâmica, específica, clara e objetiva.

Ferrell *et al* (2000), complementa dizendo que a declaração da missão deve traduzir a razão de ser da empresa sob o ponto de vista do mercado e não dos acionistas ou proprietários.

Assim, a missão deve traduzir a razão de ser da empresa, definindo que tipo de necessidade do mercado a empresa deve priorizar. A sobrevivência e a perpetuação da empresa dependem da relevância de sua missão e de sua capacidade de executá-la. Uma vez definida a missão, esta deve ser compreendida por todos os membros da organização.

Logo após o desenvolvimento da missão da empresa devem ser estabelecidas as metas e objetivos organizacionais. Segundo Ferrell *et al* (2000), no estabelecimento das metas devem ser analisados alguns quesitos: atingibilidade, consistência, abrangência e incerteza. Para o autor as metas devem ser vagamente expressas sem que contenham informações específicas sobre o estado desejado ou expressões em números

Já os objetivos, ainda segundo Ferrell *et al* (2000), devem ser indicadores específicos e quantitativos, contendo um grau de especificidade, envolvendo resultados quantitativos mensuráveis, com um período de tempo definido e responsabilidade específica sobre a sua execução. Para o desenvolvimento dos objetivos os seguintes fatores devem ser levados em consideração: atingibilidade, continuidade, período de tempo e a atribuição das responsabilidades.

2.3.5 Estratégias de Marketing

É neste passo que todas as decisões de caráter estratégico são tomadas. Aqui, define-se o rumo geral que deve tomar a estratégia de marketing da empresa.

Kotler (2000, p.102), afirma que “as metas indicam aquilo que a unidade de negócio deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá”. Pode-se, assim, definir estratégia como sendo ações específicas para que a empresa atinja o que planejou nos objetivos.

Segundo Porter (apud Kotler, 2000), pode-se classificar as estratégias de uma empresa em três tipos genéricos:

- a) Liderança total em custos: onde a empresa se volta para obtenção dos menores custos de produção e distribuição para poder obter preços mais baixos que os concorrentes
- b) Diferenciação: onde a empresa se foca em obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes em uma determinada área valorizada pelo mercado em geral
- c) Foco: onde a empresa se foca em um ou mais seguimentos estritos do mercado.

Ferrell *et al* (2000), diz que a estratégia de marketing envolve a seleção do mercado alvo e a tomada de decisões referentes ao composto de marketing: preço, praça, promoção e produto, que satisfaçam as necessidades dos consumidores do mercado escolhido.

Segundo Ferrell *et al* (2000), a seleção do mercado é realizada através das informações levantadas na análise ambiental, principalmente na análise do ambiente do consumidor, onde a gerência deve decidir qual será o seu mercado alvo. Se a organização deverá trabalhar com o marketing de massa ou com a segmentação do mercado

O autor define marketing de massa como sendo aquele que visa todo mercado para um determinado tipo de produto, onde as necessidades do mercado são relativamente homogêneas. Já a segmentação de mercado é definida, pelo autor, como sendo a divisão do mercado total de consumidores em grupos conforme as suas necessidades. Assim, segundo o autor, pode se dividir o mercado em três categorias gerais: segmentação demográfica – utilizando fatores como sexo, idade, renda, etc; segmentação psicológica – divisão feita de acordo com o que as pessoas pensam e sentem e segmentação de benefícios – refere-se aos benefícios que um determinado mercado procura.

Uma vez decido qual mercado se deseja atingir, o próximo passo é determinar um composto de marketing para este mercado, no qual segundo Ferrell *et al* (2000), deve haver

a combinação de produto, preço, promoção e distribuição que atendam as necessidades comuns dos consumidores do seguimento escolhido.

2.3.6 Implementação de Marketing

A implementação é a fase do plano de marketing onde as estratégias deverão ser colocadas em prática. Ferrell *et al* (2000, p. 120), define implementação como “um processo de execução de estratégia de marketing pela criação de ações específicas que assegurarão que os objetivos de marketing sejam atingidos”.

Segundo Kotler (2000), de nada adianta a elaboração de boas estratégias se a empresa não conseguir implementá-las com cuidado. Para tanto, o autor estabelece alguns elementos; de “hardware”: estratégia, estrutura e sistemas e de “software”: elementos humanos: estilo, habilidades, equipe e valores compartilhados; que devem ser levados em consideração na implementação de um plano de marketing.

Ferrell *et al* (2000), compartilha da idéia de Kotler apresentando, basicamente, os mesmos componentes para a implementação do plano de marketing, sendo eles:

- a) Estrutura: Segundo Ferrell *et al* (2000), refere-se ao modo como as atividades de marketing estão organizadas, podendo esta ser centralizadora, quando todas as decisões de marketing são tomadas pela gerência ou descentralizadora quando as decisões são tomadas pela linha de frente.
- b) Sistemas e processos: conforme Ferrell *et al* (2000), este item refere-se aos sistemas de informações e comunicações que a organização utiliza nas suas operações diárias.
- c) Estilo: Conforme Kotler (2000), o estilo significa que os funcionários devem compartilhar um modo comum de comportamento e de pensamento.
- d) Metas e Valores compartilhados: valores compartilhados significam que os funcionários são orientados pelos mesmos valores. Ferrell *et al* (2000), diz que se não há uma direção comum as diferentes áreas da empresa passam a trabalhar por resultados diferentes, limitando o sucesso do plano.
- e) Habilidades: Para Kotler (2000), o componente habilidades, significa que os funcionários devem ter as habilidades necessárias para conduzir as estratégias.

- f) Equipe ou pessoas: Segundo Kotler (2000), equipe significa que a empresa contratou pessoas capazes, treinou bem e designou para postos certos.
- g) Recursos: Para Ferrel *et al* (2000), significa que a empresa possui uma ampla variedade de ativos que podem ser utilizados nas atividades de marketing.

Ferrel *et al* (2000), ainda apresenta algumas abordagens para a implementação de marketing ver-se-á, nos parágrafos a seguir, a premissa básica e as vantagens e desvantagens de cada uma delas segundo o autor:

- a) Abordagem de comando: esta é uma abordagem de cima para baixo, onde as estratégias de marketing são selecionadas no topo da organização e impostas aos demais funcionários. Apresentando como principais vantagens a facilidade na tomada de decisões e a redução das incertezas sobre o que deve ser feito. E como desvantagens: a divisão da organização em estrategistas e implementadores, o fato de não considerar a viabilidade da implementação da estratégia de marketing, além de gerar sérios problemas motivacionais.
- b) Abordagem de mudança: tem como premissa básica a modificação da organização para assegurar o sucesso da implementação do plano de marketing. Traz como principal vantagem a consideração na hora de selecionar a estratégia de como esta será implementada, e como principais desvantagens a concentração do poder e o tempo exigido para as mudanças necessárias .
- c) Abordagem de Consenso: nesta abordagem os gerentes de vários níveis trabalham juntos no desenvolvimento das estratégias. A sua maior vantagem é transferência da tomada de decisão ao pessoal de frente e um maior comprometimento de todos. E a sua maior desvantagem é a lentidão do processo.
- d) Abordagem Cultural: nessa abordagem a estratégia de marketing faz parte da visão global da organização onde a meta é fazer com que todos ajudem a atingir as metas organizacionais. Traz como principais vantagens: um maior comprometimento dos colaboradores e o rompimento total da barreira entre estrategistas e implementadores, e como desvantagens um maior desprendimento de recursos financeiros em treinamento e seleção dos funcionários e mais tempo para adaptação cultural.

Ferrel *et al* (2000), ainda, apresenta a importância no chamado quinto “P”, as pessoas, no processo de implementação do plano de marketing. Uma vez que são as pessoas as principais responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso de um plano. O autor trás como pontos mais importantes: a seleção e o treinamento de funcionários, a avaliação e as políticas de remuneração, a motivação e o comprometimento dos funcionários em relação ao plano estabelecido.

Com isso Ferrell *et al* (2000, p. 132) trabalha com uma abordagem de marketing interno: “De modo geral, marketing interno refere-se às ações gerenciais necessárias para fazer com que todos os membros da organização entendam e aceite seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing”. Assim, todos os funcionários da organização sabem qual suas responsabilidades na implementação do plano de marketing, obtendo - se um maior comprometimento de todos.

O autor, ainda, apresenta uma adaptação dos componentes de marketing (produto, preço, distribuição e promoção), para o marketing interno. Onde os produtos internos são as tarefas, o comportamento e as atitudes dos funcionários; o preço interno são as mudanças dos funcionários durante a implementação das estratégias; a distribuição interna é como a estratégia de marketing é comunicada internamente e a promoção interna é a informação e a persuasão dos funcionários sobre os méritos da estratégia de marketing.

Ferrell *et al* (2000), apresenta a importância de um cronograma para o sucesso da implementação do plano de marketing. Onde, segundo o autor, cada atividade a ser desempenhada deve ser identificada, ter um tempo determinado para a sua conclusão, ser separadas em grupos partindo das que podem ser simultaneamente realizadas, ser organizadas em uma sequência apropriada e ter uma responsabilidade atribuída a um ou mais funcionários.

2.3.7 Avaliação e Controle

Uma vez implementado o plano de marketing deve-se estabelecer um plano de controle, afim de que se possa verificar e reduzir as diferenças entre as estratégias de marketing planejadas e as estratégias realizadas.

Ferrell *et al* (2000), apresenta duas formas de controle de marketing; os controles

formais e os controles informais. O autor define os controles formais de marketing como mecanismos preparados pelo gerente para ajudar a garantir a implementação do plano de marketing, influenciando o comportamento dos funcionários antes, durante e depois da implementação. O autor divide os controles formais de marketing em três grupos :

- a) Mecanismos de controle *Input*: são as ações realizadas antes da implementação, dentre estes mecanismos os mais importantes são: os procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários, a alocação de recursos para mão-de-obra, os recursos financeiros, os dispêndios de capital e a definição dos gastos de pesquisa e desenvolvimento.
- b) Mecanismos de controle de processo: são os mecanismos utilizados durante a implementação. Estes mecanismos têm como principal objetivo influenciar o comportamento do funcionário de maneira que este venha a apoiar a execução do plano de marketing . Dentre estes mecanismos os mais importantes são: os sistemas de avaliação e remuneração dos funcionários, a autoridade e o *empowerment* dos funcionários, os programas de comunicação interna, o organograma e o comportamento da administração referente ao plano de marketing e aos funcionários.
- c) Mecanismos de controle de *Output*: são os mecanismos utilizados depois da implementação do plano, tendo como objetivo assegurar que os resultados das atividades de marketing estejam conforme o previsto. Têm como mecanismos mais importantes o estabelecimento de padrões de desempenho e as auditorias de marketing.

Ainda segundo Ferrel *et al* (2000), os controles informais de marketing são aqueles que não estão escrito em lugar algum, sendo mecanismos baseados no comportamento dos funcionários. O autor divide os controles informais em três grupos:

- a) Autocontrole dos funcionários: onde os próprios funcionários administram o seu comportamento monitorando seus próprios resultados. Esta forma de controle é mais fácil de ser alcançada quando os funcionários estão comprometidos com o plano de marketing, assim eles estabelecem metas e objetivos pessoais consistentes

com as metas e objetivos de marketing.

- b) Controle Social dos funcionários: este tipo de controle ocorre quando as normas sociais e comportamentais do grupo servem de mecanismo de pressão para que os funcionários atinjam o desempenho desejado.
- c) Controle cultural dos funcionários: este controle é similar ao controle social, no entanto, é mais amplo abrangendo toda a organização.

3 METODOLOGIA

O estudo é um método utilizado para extrair dados a fim de se solucionar um problema. Segundo Bianchi (1998, p.37) "metodologia é um conjunto de instrumentos que devera ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira mais rápida e melhor".

3.1 Caracterização

A abordagem do presente estudo é fundamentalmente qualitativa, pois de acordo com Richardson (1999, p.90), ela pode ser caracterizada como "a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos".

De acordo com Triviños (1995), o estudo qualitativo é descritivo, tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave, onde o autor não tem uma visão isolada das partes de estudos sendo que elas são relacionadas. Assim os estudos qualitativos abordam um ambiente mais complexo que os estudos quantitativos que trabalham com dados estatísticos quantificáveis.

3.2 Delineamento

Existem várias classificações de pesquisa, Vergara (1990), classifica as pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins.

3.2.1 Quanto aos meios

Quanto aos meios de investigação Gil (1999), classifica os procedimentos de coleta de dados em dois grandes grupos: os que têm como fonte o papel e os que têm como fonte as pessoas. No primeiro grupo, o autor coloca as pesquisas bibliográficas e as

pesquisas documentais e no segundo a pesquisa ex-post-fact, o levantamento e o estudo de caso.

Neste trabalho será realizado um estudo de caso. Gil (1999, p. 72), diz que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Será realizado um levantamento documental, onde os arquivos compostos de registros e informações valiosas que a empresa mantém serão analisados e um levantamento de campo com pessoas chave da organização, sem, no entanto haver preocupações com a representatividade e sim com a profundidade e com a qualidade das informações levantadas.

3.2.2 Quanto aos fins

Quanto aos fins o estudo qualitativo será conclusivo e descritivo.

Para Vergara (1990), o estudo conclusivo é bastante estruturado e possui objetivos claros e busca obter resposta para questões ou hipóteses do estudo.

Já o estudo descritivo, segundo Mattar (2005), tem por objetivo descobrir e descrever algo, procurando responder à questões do tipo: quem, o quê, quanto quando e onde.

3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados é uma forma importante de embasamento para o estudo, pois são esses que permitem uma avaliação concreta e específica da empresa, servindo de base para um estudo aprofundado.

Neste estudo serão utilizados dados de fonte primária e secundária. Como dados secundários será utilizada a documentação interna existente, que abrange relatórios de vendas, produtividade dos técnicos, movimentação financeira entre outros. Serão ainda utilizados publicações com conteúdos mais direcionados para a área de tecnologia. Já os dados primários serão coletados junto aos colaboradores da empresa

Gil (1999), trabalha basicamente com duas formas de coleta de dados primários, a primeira e mais utilizada é através da comunicação, que pode ser realizada através de entrevistas estruturadas ou não, onde o entrevistado responde verbalmente as perguntas enquanto o entrevistador anota ou através de questionários que podem ser aplicados pessoalmente ou através de outros meios. O segundo método é através da observação, onde os dados são coletados sem que haja comunicação com o pesquisador.

Neste trabalho serão utilizadas as duas formas de coleta de dados primários; através da comunicação onde serão realizadas entrevistas informais com membros específicos da organização e através da observação participante, que é definida por Gil (1999), como a observação na qual o observador participa na vida da comunidade ou do grupo, sendo assim um membro do grupo.

4 DIAGNÓSTICO

Ferrel *et al* (2000), define diagnóstico como uma ferramenta de compreensão da atual situação da organização, visando a elaboração de um programa de reorganização e facilitar a tomada de decisão. Este diagnóstico tem por objetivo levantar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças às quais a empresa Jep Sistemas está sujeita, afim de que se possa conhecer sua real situação. Onde primeiramente será apresentada a empresa em estudo, afim de que se possa obter um conhecimento sobre esta. Em seguida será apresentada a análise do ambiente externo e por ultimo a análise do ambiente interno da organização

4.1 Histórico da Empresa

A JEP – Sistemas Especializados em Software Ltda, foi criada em 10 de setembro de 1991, através de uma sociedade entre Celso José Bender, Edvaldo José Poluceno Filho e José Antonio Bernardo, instalando-se no município de São José- SC, na região da grande Florianópolis. A Jep foi criada para atuar como distribuidora de Sistemas Administrativos, trabalhando, desde a sua criação, com os produtos oferecidos pela Senior Sistemas, empresa que trabalha no desenvolvimento de softwares.

No ano de 2003, devido à prospecção de mercado para a região sul, a Jep abriu uma filial em Criciúma, onde mantém uma pequena estrutura.

No ano de 2005, a empresa passou por uma diluição de sociedade, onde saíram da empresa os sócios Edvaldo José Poluceno Filho e José Antonio Bernardo e se incorporou um novo sócio, André Luiz Diriggi. Devido a esta nova formação algumas mudanças ocorreram na organização, os processos foram revistos e a estrutura da organização foi reformulada. Sendo inserida uma divisão de trabalho por áreas de responsabilidade, que se agrupam em: área de suporte, consultoria, comercial e administrativa.

Hoje, a Jep Sistemas possui uma carteira de aproximadamente 148 clientes ativos, atuando na comercialização, planejamento, implantação e suporte de sistemas de Gestão

Empresarial. Sendo que a empresa trabalha exclusivamente com os produtos oferecidos pela Senior Sistemas.

A Senior Sistema possui 15 anos de parceria com a Jep, onde foi desenvolvido um relacionamento sólido e confiável. Dentro da categorização das revendas Senior a Jep se encontra como uma distribuidora Diamante.

A Jep, além de revender os softwares, dispõe de alguns serviços prestados pela Senior, tais como: serviços de suporte, consultoria e treinamento.

Na atividade de suporte os problemas de sistema que não são possíveis de serem solucionados internamente são repassados para a Senior. No serviço de consultoria, a Senior coloca a disposição da Jep a sua equipe de consultores, caso a Jep em algum momento de sua atividade possua uma demanda maior do que possa atender. E por fim, a Senior coloca a disposição de todas as suas revendas profissionais capacitados e locais adequados para a realização de treinamentos diversos, relacionados às áreas: comercial técnica e administrativa.

4.1.1 Missão da Empresa

Prover nossos clientes com soluções em tecnologia da informação que proporcionem agilidade e segurança nas suas tomadas de decisões, através de sistemas reconhecidos pela sua qualidade, com profissionais habilitados e em constante atualização.

4.1.2 Análise do Mix de Marketing atual

Kotler (2000), define mix de marketing como sendo o conjunto de ferramentas de marketing utilizado, pela empresa, para atingir os seus objetivos. Estas ferramentas estão divididas em quatro grupos: produto, preço praça e promoção.

4.1.2..1 Produto

Segundo Kotler (2000), o produto é uma oferta que pode satisfazer uma

necessidade ou um desejo. A Jep Sistemas para atender as necessidades e os desejos do seu público alvo utiliza-se basicamente de dois produtos (softwares) o Vethor e o Sapiens que são oferecidos pelo seu principal fornecedor a Senior.

O Vethor é um software desenvolvido pela Senior Sistemas e atua no gerenciamento estratégico de recursos humanos, orientado à gestão do capital humano e permitindo a administração integral do capital humano dentro das organizações. Para atender da melhor forma possível as diversas abrangências da área de recursos humanos o Vethor conta com os seguintes módulos: administração de pessoal (Rubi), ponto e refeitório (Ronda), cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, quadro de vagas, orçamento, participação nos lucros e resultados, segurança no trabalho, medicina, jurídico, benefícios, pesquisas, tarefeiros e portal de RH, os quais podem ser adquiridos pelos clientes num pacote único ou separadamente conforme a sua necessidade. Nos parágrafos a seguir ver-se-á, mais detalhadamente, as funcionalidades de cada um desses módulos.

O Rubi é o sistema de administração de pessoal do Vethor e também o módulo que possui o maior número de clientes na carteira da Jep. Este sistema gerencia os colaboradores nos aspectos legais e gerenciais, tratando da admissão, transporte, férias, folha de pagamento e recolhimento de impostos, até rescisão contratual.

O Ronda está em segundo lugar, em número de clientes, sendo o sistema que controla a frequência dos colaboradores e a frequência do refeitório da organização, permitindo, assim, uma melhor administração e acompanhamento da apuração de ponto. Este sistema oferece a alocação da mão-de-obra em cada centro de custo e o controle do consumo e reserva de refeições.

O módulo de cargos e salários, define a descrição de cargos, fazendo a gestão das habilidades e competências dos colaboradores, monitorando a performance e a excelência dos colaboradores em relação ao perfil definido para o cargo. Este módulo, ainda, possibilita a formatação das carreiras da organização, de modo que chefias e colaboradores podem direcionar seus esforços, habilidades e treinamentos. O módulo de cargos e salários, também, possibilita o processo de avaliação dentro da organização, mantendo uma tabela salarial atrelada aos cargos da empresa, permitindo simulações salariais e controlando o impacto financeiro das remunerações no orçamento da empresa.

O módulo de recrutamento e seleção combina os requisitos do cargo com os cadastros completos dos candidatos internos e externos, apresentando, nas triagens e seleções, as pessoas que mais se aproximam do perfil exigido.

O módulo de treinamento e desenvolvimento compara os cursos de formação e aperfeiçoamento efetuados e os conhecimentos adquiridos pelo colaborador com os requisitos dos cargos, levantando as necessidades de treinamentos. Permite, ainda, programar cursos e custos, ou seja, orçamento para cada exercício. A partir daí, o usuário pode definir turmas, confirmar participantes, emitir convites, listas de frequência, certificados e ainda avaliar o curso e os participantes.

Já o quadro de vagas permite o gerenciamento do quadro de colaboradores por tipo de vaga (empregado, contratado, estagiário, bolsista, terceiro temporário, etc.), possibilitando o controle de todas as transferências ou admissões de colaboradores. Este módulo ainda realiza o cadastro dos responsáveis pelos departamentos, identificando os subordinados diretos e indiretos.

O módulo de orçamento realiza o cálculo dos custos futuros com mão-de-obra, com base no quadro projetado de colaboradores e verifica as programações de férias, aumentos salariais e transferências.

O módulo de participação nos lucros e/ou resultados distribui lucros e/ou resultados sempre que cumpridas as metas, permitindo definir as metas a serem alcançadas e controlando as etapas seguintes no plano departamental e individual. O sistema ainda executa a apuração dos valores, possibilitando o gerenciamento total de resultado das metas ou objetivos e dos valores a serem distribuídos e integra os valores da distribuição diretamente no Rubi, ou seja, uma vez atingidas as metas o sistema gera no módulo Rubi a bonificação que deve ser paga a cada colaborador.

O módulo de segurança no trabalho tem como principal objetivo a prevenção de acidentes no trabalho, gerenciando a localização, manutenção e revisão dos equipamentos de segurança.

O módulo de medicina gerencia todos os atendimentos médicos no ambulatório da empresa, tanto os de natureza ocupacional como os assistenciais, mantendo um prontuário clínico eletrônico de cada indivíduo (colaborador, dependente, candidato, visitante, etc.), contendo seus antecedentes pessoais, familiares e profissionais, deficiências físicas ou

mentais, subnormalidades, atendimentos médicos, exames realizados e imagens. Este módulo, ainda apresenta estatísticas de atendimentos que indicam as doenças ocorridas, permitindo, aos profissionais da área, maior estudo e prevenção de suas causas.

O módulo jurídico controla a administração das ações trabalhistas. A consulta ao cadastro possibilita o acompanhamento e emissão dos relatórios das ações, seus pagamentos, recursos e suas respectivas audiências, possibilitando a tomada de providências e convocação de testemunhas. Auxilia, ainda, na contratação de ex-empregados e ajuda a empresa na identificação de antigos reclamantes.

O módulo de benefícios trata o kit benefícios (vale alimentação, refeição, compra, transporte, combustível), através da troca de arquivos com empresas conveniadas como Ticket, VR, SodexHo e outros. Permite, ainda, a gestão de empréstimos concedidos, pela própria empresa, ou financeira do grupo, tratando os descontos na folha de pagamento, cálculo dos juros e parcelas e refinanciamento do saldo devedor.

O módulo de pesquisas foi desenvolvido para atender as demandas do RH sobre pesquisas de opinião. Destaca-se a possibilidade de avaliação de clima organizacional, eleições de CIPA e associação de funcionários, além de outros programas internos.

O módulo de tarefeiros está ligado à gestão de trabalho agrícola, realizando o apontamento das tarefas por núcleos, fazendas, glebas, talhões e turmas, inclusive dos fiscais responsáveis, o cálculo das tarefas, súmula 90 (*horas in itinere*), DSR, adicionais, gratificações, faltas e adiantamento salarial.

O módulo de transporte coletivo controla as escalas de serviços dos colaboradores, através do cadastro de terminais, linhas, serviços, folgas, feriados, etc. Controla, ainda, a frota de veículos, marcas, modelos e os tipos de veículos, as ocorrências de acidentes e multas de trânsito. Realizando, inclusive, o monitoramento estatístico para tomada de medidas de prevenção, punições e substituições de motoristas e cobradores.

Por fim, tem-se o portal RH que tem como principal característica permitir a descentralização das informações dos colaboradores, possibilitando que o gestor de cada área se transforme, também, num gestor de recursos humanos. Além da publicação de notícias, políticas, práticas e procedimentos de RH, o portal se transforma numa ferramenta útil para disseminar valores e cultura, incentivar a auto-gestão das áreas, reduzir os prazos dos ciclos internos de gestão e aumentar a eficácia do RH em todos os níveis da

corporação.

O Sapiens, o outro produto oferecido pela Jep, é um software de ERP moderno, eficiente e flexível, idealizado dentro do conceito "toque único", onde um só lançamento, no sistema, alimenta com informações toda a empresa. Com grande versatilidade, atende a diversos segmentos de negócios nas áreas administrativa, financeira, comercial, industrial, logística, atuando de forma integrada com o Vethor nos processos de gestão de Recursos Humanos. O Sapiens, assim como o Vethor, é fornecido pela Senior Sistemas e comercializado através de seus módulos: comercial, financeiro, contábil, produção e custos. Nos parágrafos a seguir, tem-se uma breve descrição de cada um destes módulos.

O módulo comercial conta com seis sub - módulos: compras, vendas, estoque, distribuição e transporte. O sub-módulo de compras controla desde a solicitação de compras até o recebimento de produtos e a sua entrada no estoque. O estoque controla todas as entradas, saídas e movimentações do estoque. No setor de vendas, o Sapiens realiza o faturamento, o controle das notas fiscais e as baixas de estoque, gerando, inclusive, os títulos no contas e á pagar. A distribuição e o transporte realizam a formação de cargas, organizam das rotas de distribuição dos produtos e controle da frota de carros da empresa. Todos os sub-módulos do comercial possuem uma serie de relatórios que ajudam os usuários no controle dos processos.

O módulo financeiro possui cinco sub-módulos: plano financeiro, contas á receber, contas á pagar, tesouraria e controle de projetos. Realiza o controle das contas à pagar e das contas à receber, que podem ser lançadas manualmente ou geradas através de outros processos executados pelo próprio Sapiens ou pelo Vethor, tais como: compras, vendas e folha de pagamentos. O sistema ainda realiza o controle de pagamentos, possibilita baixas parciais ou totais de títulos (manual e/ou pagamento eletrônico) e realiza encontro de contas entre títulos à pagar e à receber.

No módulo da tesouraria o Sapiens controla saldos de contas por data de movimento e data de liberação (depósitos futuros e pré-datados), possibilita conciliação bancária automática; gera fluxo de caixa, considerando pedidos e contratos de compra e venda; gera média de atraso com previsões e simulações; possibilita lançamentos automáticos, via contas a receber e a pagar; permite entradas de movimentos e transferências automáticas entre contas; emite, reemite e controla cheques, suas respectivas

cópias e avisos de débito; importa extratos bancários, cheques e movimentos da tesouraria e permite a inclusão de títulos nas contas a pagar e contas a receber, através de lançamentos de movimentações.

Este módulo ainda trabalha como conceito de plano financeiro, relacionando as contas de receitas e despesas, possibilitando o orçamento por conta financeira e centros de custos, permitindo a geração do fluxo de caixa com base nas contas financeiras e o acompanhamento do orçado versus realizado das contas, possibilitando o bloqueio de despesas excedentes ao orçamento.

O módulo contábil é subdividido em três módulos: contabilidade, impostos e patrimônio. A contabilidade cadastra planos de contas, permitindo sua troca após o fechamento. Aceita períodos de lançamentos flexíveis, efetua contabilidade orçamentária, aceita lançamentos em todos os níveis (via integração ou manuais), mantém os lançamentos contábeis gerados pelo Vethor, de forma automática, efetua rateio automático em nível de centros de custos, permite inversões de níveis gerenciais em qualquer moeda, permite rotinas de importação e exportação, disponibiliza relatórios gerenciais para acompanhamento mensal e anual; permite controlar processos e ações por usuário; permite controlar lotes e lançamentos multifilial para agilizar a entrada das informações e permite desmembramento de lançamentos contábeis, através de um plano de contas auxiliar.

O sub-módulo de impostos possibilita livre acesso ao cadastro de impostos, gera apuração instantânea dos impostos, permite definições de fórmulas de cálculo livres definidas pelo usuário, controla compensações e conta-corrente dos impostos, disponibiliza a digitação manual, quando não houver a integração com o sistema, emite todos os livros fiscais, gera títulos a pagar dos impostos, guias de recolhimento e demais obrigações exigidas pela legislação, gera arquivos magnéticos (mensais, anuais e convênios), possibilita grande agilidade de consultas a documentos, importa e exporta dados em qualquer *layout*, gera arquivos para órgãos oficiais, disponibiliza configuração de tela de digitação de notas fiscais e possibilita a contabilização de notas fiscais.

Já o sub-módulo de patrimônio permite o cadastro e o acompanhamento do ativo imobilizado da empresa. Permite a criação de máscara de codificação de bens livremente, realizando o cadastramento de bens por lote e a implementação de novas características aos bens. Realiza, ainda, o controle gerencial dos bens por filial, espécie, centros de custos,

conta contábil, localização física e planta de seguro, calculando a depreciação com taxas em índice oficial, gerencial e custos. Gerencia todas as movimentações de bens: baixas, transferências, desdobramentos, agrupamentos, reativações, emite relatórios legais e gerenciais, e permite a inclusão de bens através de integração com o módulo comercial, listando os produtos/ serviços das respectivas notas fiscais de entrada para possível integração com o patrimônio. Possibilita a realização de inventários por filial, departamento, centro de custos, local, planta de seguro, espécie e conta contábil, permitindo que a coleta dos dados seja feita de forma manual, ou através da carga de um arquivo texto com *layout* e ajustável de informações, que pode ser gerado através de um coletor de código de barras.

O módulo de produção trabalha com a engenharia do produto onde são feitos os roteiros de fabricação com tempos e múltiplas opções por operação; o planejamento e controle de produção (PCP), que calcula as cargas de recursos (máquinas/ pessoas) para fabricação de produtos acabados e intermediários, permitindo a simulação de carga de recursos para pedidos não fechados e analisando e identificando sobrecargas e ociosidades da fábrica, permitindo ajustes. O PCP ainda gera as ordens de produção (Ops) . O chão de fábrica acompanha a produção com apontamentos das Ops por operações e estágios e faz a baixa automática de estoques de matérias-primas, baseado na previsão do consumo, classificando os produtos de 1ª, 2ª, 3ª qualidades e refugo e permite a baixa automática de estoques de matérias-primas via agendamento de processos.

Por fim, o módulo de custos realiza a formação de preços, mantendo estruturas de indicadores econômicos (taxas, índices, moedas), dando flexibilidade na composição das fórmulas de cálculo e possibilitando centros de custos direto, indiretos e administrativos; a contabilidade de custos possibilita a apuração de saldos de produtos em elaboração por estágio, centro de custos e ordem de produção e as análises gerenciais de custos analisam o custo real de produção por produto, período e OP (Ordem de Produção) permitindo análises ponderadas por volumes produzidos, estocados, vendidos, faturados e orçados.

A Jep possui uma carteira de 260 contatos comerciais. Destes 211 são contratos referentes ao sistema Vethor e apenas 49 são do Sapiens. Estes contratos são referentes à licença de uso do sistema, e são comercializados pela Jep de acordo com os módulos do sistema (Sapiens ou Vethor) que o cliente deseja utilizar. Assim, a Jep disponibiliza para os

seus clientes todos os módulos apresentados anteriormente, mas nem todos estes módulos apresentam representatividade na carteira de contratos da empresa. A seguir pode-se visualizar a distribuição da utilização dos módulos em relação ao Vethor e ao Sapiens, no ano de 2006, visto que a empresa não possui dados de anos anteriores:

Tabela 01: Contratos Vethor 2006

MÓDULO	NÚMERO DE CONTRATOS
Rubi	136
Ronda	45
Segurança	13
Medicina	13
Treinamento	3
Quadro de lotação	1
TOTAL	211

Fonte: Jep Sistemas

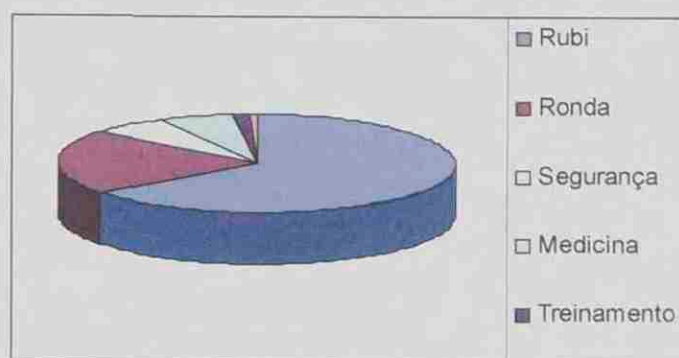
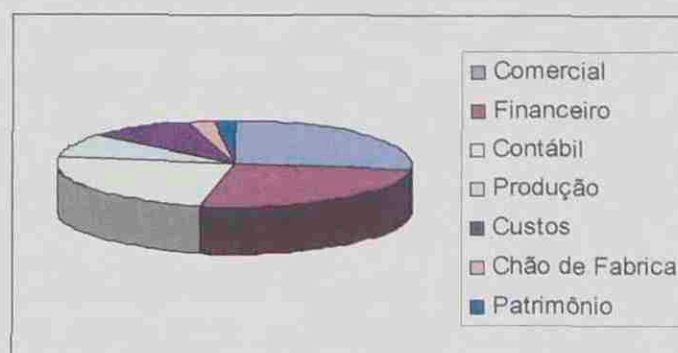


Figura 02: Contratos Vethor
Fonte : Jep Sistemas

Tabela 02: Contratos Sapiens 2006

MÓDULO	NÚMERO DE CONTRATOS
Comercial	13
Financeiro	13
Contábil	12
Produção	4
Custos	5
Chão de Fabrica	1
Patrimônio	1
TOTAL	49

Fonte: Jep Sistemas

**Figura 03: Contratos Sapiens**

Fonte: Jep Sistemas

Constata-se que o módulo que apresenta maior representatividade dentro do Vethor é o Rubi com 136 contratos. Logo em segundo lugar, está o Ronda, com 44 contratados, e que os módulos cargos e salários, recrutamento e seleção, orçamento, participação nos lucros e resultados, jurídico, benefícios, pesquisas, tarefeiros e portal de RH, apesar de serem oferecidos pela Jep não possuem nenhum contrato. Observando os dados do Sapiens pode-se verificar que todos os módulos oferecidos possuem contratos e que há uma menor variação do número de contrato entre os módulos, onde os módulos comercial, contábil e financeiro possuem 13, contratos e com menos contratos, tem-se os módulos que envolvem o setor de produção e custos, com 5 contratos cada.

4.1.2.1.1 Criação e desenvolvimento de novos produtos

Consciente da necessidade de estar sempre acompanhado as mudanças do mercado, a Senior Sistemas esta desenvolvendo um projeto de mudança de tecnologia nos softwares que oferece. É com este foco que, desde 2003, a Senior Sistemas investe em uma nova geração de softwares, desenvolvida com a linguagem Java e arquitetura Java *Enterprise* (J2EE). Esta arquitetura trás novos conceitos aos sistemas e ferramentas mais flexíveis, práticas e ágeis, adaptadas ao exigente mercado corporativo, segundo o diretor de tecnologia da Senior, Nesio Roskowski, em informativo publicado no *site* da empresa:

“A nova geração de sistemas da Senior tem como principais objetivos atualizar tecnologicamente a plataforma de execução do software, aperfeiçoar os sistemas de negócios dos produtos, melhorar os processos de desenvolvimento através de metodologias e gerenciamento de projetos e, por fim, entregar para o mercado, ferramentas de customização altamente profissionalizadas”.

A plataforma é totalmente baseada na *web*, ou seja, utiliza a infra-estrutura da Internet, o que gera redução de custos, uma vez que permite que os sistemas rodem, de forma centralizada e em multicamadas, em qualquer lugar, hardware e sistema operacional. Esta tecnologia consiste na melhor utilização de recursos, como segurança, orientação a objetos, portabilidade, performance, capacidade e ampla biblioteca de componentes, que são preparados para execução em pequenos e grandes ambientes computacionais.

Os produtos estão sendo reescritos sob o conceito de orientação a processos (*workflow*) e também SOA (*Service Oriented Architecture*), o que permite maior flexibilização e integração dos produtos no mercado.

A Senior já investiu mais de R\$ 4,5 milhões nos três primeiros anos do projeto. Até o final de 2006, serão mais R\$ 4,5 milhões, totalizando cerca de R\$ 9 milhões em investimentos. Para conclusão do projeto em 2008, a Senior prevê um valor total de R\$18 milhões investidos na nova geração de softwares. “Desde a fundação, é a terceira vez que a Senior reescreve toda a sua linha de produtos. Não medimos esforços para termos os melhores sistemas de Gestão Empresarial (ERP), Gestão de Pessoas e de Acesso e Segurança”, destaca o diretor de tecnologia da Senior em artigo publicado no Boletim Informativo .

No final de 2006, os módulos Viagens, Ronda Ponto, Ronda Acesso e contabilidade serão disponibilizados ao mercado com a nova tecnologia. A previsão é que, em 2008, a Senior tenha todos os sistemas rodando na linguagem Java/J2EE.

Além da tecnologia, a Senior investe em melhores práticas de desenvolvimento de software e gerenciamento de projetos, com o objetivo de conseguir, em 2007, a avaliação CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) - Nível 3. A CMMI admite uma avaliação por parte do SEI (*Software Engineering Institute*) da Universidadeb *Carnegie Mellon* - Pensilvânia - USA, para indicar o nível de maturidade em que uma organização se encontra em relação ao desenvolvimento e práticas.

4.1.2.2 Preço

Godri (19997, p. 54), diz que “preço é a valorização expressa em unidades monetárias, de um determinado bem ou serviço”. A Jep Sistemas estabelece os seus preços de acordo com as políticas estabelecidas pela Senior Sistemas, sendo que grande parte das negociações é determinada através da análise de cada cliente.

Nesta análise são avaliados fatores como: quantidade de módulos que o cliente pretende adquirir, quantidade de horas que serão necessárias para a implantação destes módulos, a possibilidade do cliente estar adquirindo outros módulos futuramente e, no caso de venda, para empresas que já são clientes da Jep, o tempo da carteira também é levado em consideração. Desta forma, a empresa trabalha os seus preços, através de acordos com a Senior, muitas vezes reduzindo a sua margem de lucro, visando ganhos com o contrato de manutenção desde cliente.

A Jep trabalha, basicamente, com três “tipos” de preços: o preço da hora da consultoria, os preços referentes à venda de um sistema e os preços dos contratos de manutenção. O preço da hora da consultoria é de R\$ 75,00 à hora, sendo que um cliente pode comprar um pacote de horas/ mês por um período de três meses e com isso ganhar descontos, conforme apresenta a tabela a seguir:

Tabela 03: Descontos nas horas de Consultoria

QUANTIDADE DE HORAS	VALOR DA HORA
50 horas/ mês	R\$ 70,00
100 horas/ mês	R\$ 65,00
150 horas/ mês	R\$ 60,00

Fonte: Jep Sistemas

Os preços de venda e de contrato de manutenção do Sistema Vethor, por ser um programa que administra os recursos humanos, são estabelecidos de acordo com a quantidade de colaboradores que o sistema deve atender. Já os preços do sistema Sapiens são estabelecidos de acordo com a quantidade de usuários que o cliente necessita.

Os preços de venda dos sistemas, como já foi mencionado, são altamente flexíveis. Logo, a empresa não possui uma tabela de preços de vendas pré-estabelecida, sendo que o preço da venda de um sistema ou de um módulo dependerá da análise dos clientes, uma vez que a Jep pode obter uma maior lucratividade com a implantação e com os contratos de manutenção do sistema do que com a venda em si.

Os preços de contrato de manutenção também são flexíveis, não tanto quando os de venda, variando de cliente para cliente conforme a quantidade de módulos que estes possui. Analisando-se a carteira de contratos da Jep pode-se obter a média de preços para os contratos de manutenção prestados pela Jep apresenta o anexo 1.

4.1.2.3 Praça

O elemento praça, do mix de marketing, refere-se à distribuição dos produtos. Na Jep Sistemas são utilizados apenas canais diretos de distribuição e ao contrario do que ocorre na maioria das organizações, não é o cliente que vem até a empresa e sim a empresa que vai até o cliente. O processo funciona da seguinte maneira: um cliente tem um problema, ele solicita um consultor que se desloca até o cliente para realizar o serviço.

A Jep possui 144 clientes na região da grande Florianópolis e 4 clientes na região Sul do estado de Santa Catarina, sua Matriz está localizada na Rua Victor Meireles, 09 – Ed. Vitor Meireles Sala 03- Campinas, São José-SC, onde estão sediadas todas as atividades de suporte, maior parte dos esforços de vendas e onde atendem três consultores

Sapiens, dois consultores Vethor e um consultor TI.

Para atender os seus clientes da Região Sul, com maior agilidade e qualidade, a Jep ainda possui uma Filial na cidade de Criciúma, na Avenida Getúlio Vargas, 09 – Ed. Euclides Crevanzi sala 201- Centro. A criação desta filial teve o objetivo de atender melhor os clientes da região Sul. Para tanto, nesta filial, estão alocados um consultor Sapiens e um vendedor que trabalha exclusivamente na área de prospecção de mercado. Não possuindo pessoas relacionadas ao Vethor e área de tecnologia, visto que a demanda da região não suporta. Assim, quando é necessário que se realize algum serviço de TI ou do Vethor uma pessoa é enviada até a região para efetuar a tarefa.

Dos quatro clientes que estão localizados na região Sul três utilizam o Sapiens na sua totalidade, mantendo os módulos comercial, financeiro, contábil, custos e produção e um utiliza apenas o módulo contábil. Todos os clientes da região Sul também utilizam o Vethor, no entanto, estes utilizam apenas o módulo Rubi. Logo, a necessidade de um consultor Sapiens na região Sul surgiu devido à quantidade de módulos utilizada por esta região e não devido ao número de clientes.

4.1.2.4 Promoção

No que se refere à promoção da sua marca, os esforços que a Jep realiza são basicamente os esforços de vendas. São agendadas visitas via telefone, e um agente de vendas realiza uma visita ao futuro cliente, onde é realizado o primeiro contato. Feito isto, são realizadas continuas visitas a este provável cliente até que se chegue a um acordo entre as partes. Este processo pode durar de um à seis meses, variando de cliente para cliente . A Jep ainda possui uma pagina na Internet www.jep.com.br (que no momento está sendo reformulada) onde são divulgados os produtos e serviços oferecidos pela empresa .

Além disso, a Jep tem seu nome vinculado a marca Senior, contando assim com as divulgações realizadas pela Senior Sistemas, que também possui um pagina na Internet www.senior.com.br. Realiza e participa, ainda de diversos eventos relacionados a área de tecnologia.

4.2 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é apenas um dos procedimentos utilizados no diagnóstico situacional em marketing. Seu papel é multifinalitário, mas em síntese, a sua apresentação, no plano de marketing, serve de escopo para estudar o meio em que o produto/serviço-mercado está inserido.

Na análise do ambiente externo da Jep Sistemas, foram verificados os ambientes de maior significância para este estudo. Sendo eles: os fornecedores, os concorrentes, o ambiente econômico, o ambiente político-legal, as mudanças tecnológicas e o ambiente consumidor.

4.2.1 Fornecedores

A Jep Sistemas na obtenção de seus Softwares de gestão possui apenas um grande fornecedor a Senior Sistemas. Conforme informações disponíveis no *site* da empresa, a Senior Sistemas foi fundada em 1988, com o objetivo de ser reconhecida como uma *software house* de aplicativos específicos para administração de pessoal. Com este intuito, a Senior conseguiu atingir, em apenas quatro anos, a marca de 720 clientes ativos utilizando a solução Rubi (folha de pagamento) e Ronda (ponto eletrônico).

No ano de 1995, a Senior Sistemas ampliou o seu ramo de atividades, passando a oferecer sistemas de gestão empresarial - ERP (Sapiens), Gestão do Capital Humano (Vethor), Gestão de Acesso e Segurança.

Atualmente, a Senior tem seu foco nas médias e grandes empresas, contando com aproximadamente 400 colaboradores diretos e 105 canais distribuídos pelo Brasil, que juntos somam mais de 1.600 consultores certificados. Além de Unidades de Negócios Senior, estrategicamente localizadas nos principais centros do país.

Os canais de distribuição respondem por mais de 80% do volume de negócios da Senior, sendo um dos objetivos da empresa consolidar e ampliar seus distribuidores, focando no crescimento contínuo e na abrangência de todo território nacional.

No processo de distribuição da Senior, existe uma categorização dos distribuidores, através de requisitos técnicos que vão desde a capacitação técnica e

comercial, até a infra-estrutura física e de profissionais necessária para comercialização, implantação e suporte técnico dos produtos Senior.

Esta categorização consiste no agrupamento das revendas Senior em quatro categorias: Parceiro de Negócios, Distribuidor Ouro, Distribuidor Diamante e Unidade Sênior, e tem por objetivo garantir aos clientes que seus projetos sejam implantados por distribuidores que tenham profissionais capacitados e certificados pela Senior.

A categorização realizada pela Senior funciona como um indicador de credibilidade interna e externa. Onde as revendas que estão em um nível mais alto internamente possuem vantagens como: maior flexibilidade nas negociações de venda, valores reduzidos nos custos de treinamento e menor percentual de repasse. E externamente possuem uma maior valorização perante aos clientes, uma vez que estão mais adequadas aos padrões de qualidade estabelecidos pela Senior.

Dentro deste contexto, a Senior tem como Missão “contribuir para o êxito das organizações, através da gestão da informação, com tecnologia avançada e inovadora, pessoas valorizadas e comprometidas” e como visão “estar entre as três maiores empresas nacionais de software de gestão empresarial e atuar no mercado internacional”. Para tanto, a Senior almeja imprimir em seus produtos sempre um alto padrão de qualidade.

A qualidade Senior pode ser reconhecida através de diversas certificações que a empresa possui, dentre elas está a ISO 9001/2000, que comprova a capacidade da Senior de oferecer produtos de excelência que atendam aos mais minuciosos requisitos impostos pelos clientes e pela regulamentação.

A Senior Sistemas, ainda trabalha com os conceitos de responsabilidade social corporativa, onde os princípios da responsabilidade social e sustentabilidade se fazem presentes não somente nos projetos específicos, mas também, na gestão empresarial da Senior, com o foco no desenvolvimento humano. E a tecnologia aplicada, as soluções oferecidas e os serviços prestados, são voltados para valorização e bem estar do homem.

Com o objetivo de uma maior valorização dos recursos humanos a Senior Sistemas desenvolveu o projeto Talentos da Escola. No qual a Senior Sistemas promove a capacitação de estudantes do ensino médio de escolas públicas e privadas de Blumenau, para integrarem o quadro profissional da empresa, proporcionando aos alunos a inserção no mercado de tecnologia da informação. "Com este projeto, a empresa buscou lidar de forma

eficiente com o problema da falta de mão-de-obra especializada para este setor em nossa região", afirmou Jorge José Cenci, presidente da Senior em entrevista publicada no *site* da empresa. A primeira turma deste projeto, formada em abril de 2006, já atua na área de tecnologia da empresa. Nesta perspectiva, a Senior desenvolve e implementa ações sociais em gestão ambiental, gestão de pessoas, educação, voluntariado e esporte.

4.2.2 Concorrentes:

Segundo Richers (2000), os concorrentes são as organizações que disputam os mesmos clientes. Estes por sua vez, são divididos, por Ferrell *et al* (2000), em três grandes grupos: concorrentes de marca, concorrentes de produto e concorrentes genéricos.

Quanto à análise da concorrência da Jep Sistemas, foram utilizados como critérios para definição dos concorrentes, empresas que atuam na mesma região e realizam as mesmas atividades que a empresa em análise. Assim, foram considerados como concorrentes de marca da Jep Sistemas as revendas Senior que atuam dentro do estado de Santa Catarina. O quadro a seguir, mostra cada um dos concorrentes identificados e a sua localização.

Quadro 01: Concorrentes de marca da Jep

<i>Empresa</i>	<i>Localização</i>
CRD Informática	Joinville
Digisys Informática	Balneário Camboriú
ERB Informática Ltda	Blumenau
Gestão Sistemas de Informação	Blumenau
Magnus Assessoria e Informática	Blumenau
NC Informática	Jaraguá do Sul
Neo Sistemas de Informática	Braço do Norte
Óbus Informática	Rio do Sul
Panini Sistemas Ltda.	Blumenau
PD Sistemas Ltda	Urussanga
RDATA Sistemas	Joinville
Senior do Contestado	Joaçaba
Sins Serviços de Informática e Sistemas	São José
Sistema Comercio de Equipamentos	Criciúma

Fonte: Site da Senior (www.senior.com.br)

Dentre os concorrentes identificados foram considerados como de maior significância os que possuem a mesma abrangência de mercado que a organização em estudo, grande Florianópolis e Sul do estado de Santa Catarina (Criciúma). Assim, dos concorrentes apontados anteriormente, apenas três são identificados como concorrentes diretos de marca da Jep Sistemas: a PD Informática, localizada no município de Urussanga; a Sistemas Comercialização de Equipamentos, localizada em Criciúma e a SINS- Serviços de Informática e Sistemas, localizada em São José, na grande Florianópolis .

Sendo que a Sistema Comércio de Equipamentos não é considerada uma forte concorrente para Jep, uma vez que, apesar de vender os produtos oferecidos pela Senior, a Sistemas Comércio de Equipamentos possui o seu foco na comercialização de equipamentos de informática, e não na comercialização de Softwares de Gestão

Empresarial. Logo, não possui uma estrutura preparada para atender empresas de médio e grande porte, que são o foco da Jep Sistemas hoje.

Na região Sul do estado de Santa Catarina, o principal concorrente de marca da Jep Sistemas é a PD Sistemas. A PD Sistemas foi fundada em abril de 1991, a partir da formação de uma parceira com a Cerâmica Urussanga S/A - CEUSA, na qual os serviços de desenvolvimento e gerenciamento de sistemas de informática da Cerâmica Urussanga passaram a ser realizados pela PD Sistemas.

Conforme informações disponíveis no *site* da empresa, a PD Sistemas mantém sua sede na cidade de Urussanga e oferece ao mercado soluções em Gestão Empresarial, prestando serviços de implantação, suporte e consultoria a seus clientes. A PD Sistemas, conta, também, com uma completa infra-estrutura formada por profissionais qualificados e equipamentos de ponta. Estrutura esta que se assemelha à estrutura oferecida pela Jep Sistemas

A PD Sistemas oferece ao mercado consumidor diversas alternativas de soluções empresariais, trabalhando com um produto próprio, o PDGESTOR, que foi desenvolvido para atender a empresas de pequeno e médio porte e como distribuidora dos produtos oferecidos pela Senior Sistemas e pela WK Sistemas. Com esta diversificação de produtos a PD consegue atingir aos mais variados segmentos como: indústria, comércio e serviços e empresas de grande, médio e pequeno porte.

Já na Região da grande Florianópolis, a Jep Sistemas tem como principal concorrente de marca a SINS - Serviços e Sistemas Ltda. De acordo com informações disponíveis no *site* da SINS, a empresa iniciou suas atividades em novembro de 1990, atuando na área de revenda de sistemas. No ano de 1994, foi criada na empresa uma área específica para criação e desenvolvimento de softwares, diversificando a gama de produtos oferecidos pela SINS.

Hoje, a SINS atua como representante dos produtivos oferecidos pela Senior Sistemas e pela Mult Sistemas e trabalha no desenvolvimento e no aperfeiçoamento de seus próprios sistemas, desenvolvendo sistemas personalizados para os seus clientes, dos quais se destacam o LINKBROGNOLI, sistemas de gestão imobiliária, específico para empresas do Grupo Brognoli e o GGB Gestor de Bioseguridade - sistema de gestão de biossegurança específico para a BAYER S/A, divisão veterinária.

Para manter esta estrutura a SINS conta com técnicos qualificados para implantação, treinamento, *helpdesk* e com uma área de desenvolvimento.

Como concorrentes de produto, aqueles que possuem produtos diferentes em características e preços dentro da mesma classe de produtos, pode-se levantar como principais concorrentes da Senior, logo concorrentes da Jep Sistemas a Microsiga, a DataSul e a SAP.

A Microsiga foi fundada de 1969 por Ernesto Mário Haberkon, que desenvolveu um sistema que permite o gerenciamento empresarial centralizado, e tem por principal objetivo automatização dos processos administrativos. (de acordo com informações retiradas do *site* da Microsiga).

A Microsiga, hoje, atua no mercado de softwares de gestão empresarial no Brasil e na América Latina, contando com uma estrutura moderna e especializada e com profissionais treinados e qualificados para o melhor atendimento de seus clientes.

Dos produtos oferecidos pela Microsiga, o Express é o produto que apresenta maior ameaça aos produtos oferecidos pela Senior Sistemas, principalmente ao produto Sapiens. O Express é um ERP disponível nas versões português, espanhol e inglês que tem como público alvo às empresas de grande porte e apresenta módulos de gestão de suprimento (compras, estoques e custos), vendas (faturamento, venda e varejo), controladoria (financeiro, contabilidade e livros fiscais), gestão de patrimônio (ativos fixos) e recursos humanos (gestão de pessoal).

De acordo com o *site* da empresa, a Data Sul é uma empresa brasileira, de capital nacional, sediada em Joinville – SC, pioneira no desenvolvimento e comercialização de soluções integradas de softwares de gestão empresarial, com 28 anos de presença no mercado. Os softwares desenvolvidos pela DataSul, assim como os Softwares desenvolvidos pela Senior, destinam-se a automatizar e gerenciar processos críticos de seus clientes, tais como: finanças, recursos humanos, logística e manufatura.

Como maior concorrente de produto da Jep tem-se a SAP, que é a empresa líder mundial em soluções empresariais, oferecendo softwares e serviços avançados que atendem desde de grandes empresas até pequenos empreendimentos.

Dentre os produtos oferecidos pela SAP, como concorrente dos produtos Senior destaca -se o mySAP ERP. Conforme informações retiradas do *site* da SAP, o mySAP

ERP é um software integrado de planejamento de recursos corporativos de qualidade mundialmente reconhecida destinado a atender aos principais requisitos de softwares das mais exigentes empresas de médio e grande porte, em todos os setores e em qualquer país do mundo.

Para atender as pequenas e medias empresas a SAP dispõe de dois produtos: My SAP All-in-On e o SAP Business One. Que são soluções de baixo custo que podem ser implementadas rapidamente, possuindo o mesmo conjunto de funcionalidades que os produtos oferecidos as grandes empresas com uma infra-estrutura e complexibilidade de implantação reduzidas. Para garantir a qualidade continua de seus produtos e serviços a SAP possui um processo de gestão de qualidade, assegurando a qualidade através da ISO9001 .

Já como concorrentes genéricos, os que vendem produtos diferentes, mas satisfazem as necessidades do consumidor, podem ser considerados concorrentes da Jep Sistemas as micro-empresas e pessoas que se dispõe a desenvolver softwares de gestão para clientes específicos, que atendem a clientes na região da Grande Florianópolis e Sul do estado de Santa Catarina. Uma vez que, tanto as microempresas de softwares quanto pessoas especializadas no desenvolvimento de softwares são capazes de atender aos clientes, oferecendo sistemas de informação, menos complexos, mas que atendem as suas necessidades e a um preço menor.

Como concorrentes de orçamento total, os que competem pelos recursos financeiros dos mesmos consumidores, são considerados como concorrentes da Jep as organizações que prestam serviços que não sejam voltados à área de tecnologia, tais como empresas de consultoria e escritórios de contabilidade, que atuem na região da Grande Florianópolis ou na região Sul do estado de Santa Catarina.

4.2.3 Análise Econômica

A turbulência provocada pelo ambiente econômico é responsável por alterações significativas também nas empresas. O cenário econômico atual apresenta a possibilidade de redução da, ainda alta, taxa de juros SELIC, índice oficial utilizado pelo governo.

Segundo artigo publicado no SEMESP – Sindicato das Entidades Mantedoras de

Estabelecimento de Ensino Superior- os índices de inflação, mensurados pelos principais institutos de pesquisa mantiveram-se em patamares condizentes, com uma taxa anual acumulada ainda abaixo da esperada para o primeiro semestre de 2006.

Conforme o SEMESP, o cenário apurado, aliado a uma nova redução das expectativas de crescimento da economia de 3,5% para 3,0% em 2006, abriu caminho para novos cortes dos juros pelo Banco Central e nova redução das estimativas inflacionárias até o final do mês de fevereiro de 2007. A seguir tem-se os principais índices de inflação acumulada do período de 2000 à 2006:

Tabela 04: Índices de Inflação 2000 à 2006

ANO	IGPM- MFGV	INPC - IBGE	IGP/DI- FGV	IPC - FIPE	IPCA - FGV
2000	9,95%	5,27%	9,80%	4,38	5,97%
2001	10,37%	9,44%	10,40%	7,12	7,67%
2002	25,30%	14,74%	26,41%	9,92	12,53%
2003	8,69%	10,38%	7,67%	8,17	9,30%
2004	12,42%	6,13%	12,13%	6,56	7,60%
2005	1,20%	5,05%	1,22%	4,53	5,69%
2006	3,84%	2,81%	3,79%	2,54	3,14%
Acumulado	71,77%	53,82%	71,42%	43,22	51,90%

Fonte : <http://www.portalbrasil.eti.br/indices.htm>

Analisando as dados pode-se verificar que no ano de 2002 é o período em que os índices de inflação se apresentam mais altos, sendo que no ano de 2003 há uma queda substancial em todos os índices. Nos anos subsequentes, a maior parte dos índices continuam apresentando pequenas quedas, o que de um modo geral representa uma tendência dos índices se manterem relativamente baixos.

O SEMESP, baseado nos indicadores macroeconômicos consolidados até setembro de 2006 e projetados pelo mercado, estima que o INPC/IBGE, o IPC/FIPE e o IGV/DIEESE devem cair, no período acumulado de 01 de março de 2006 a 28 de fevereiro de 2007, em relação ao mesmo período do ano anterior. Reduzindo-se assim as taxas de juros.

Conforme o IBGE, no ano de 2005 o PIB brasileiro foi de R\$ 1,9 trilhão. Sendo que o Produto Interno Bruto medido a preços de mercado alcançou R\$ 1.937,6 bilhões,

sendo R\$ 1.728,5 bilhões referentes ao valor adicionado a preços básicos e R\$ 209,1 bilhões aos impostos sobre produtos. Dentre os componentes do valor adicionado, a agropecuária registrou R\$ 145,8 bilhões, a indústria R\$ 690,6 bilhões e os serviços R\$ 985,3 bilhões.

Conforme o Ipea, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o crescimento econômico do ano de 2005 foi claramente inferior ao do ano de 2004. A indústria, segundo o indicador mensal do IBGE, cresceu 3,1% no ano de 2005. As vendas industriais, tiveram comportamento inferior ao dos outros indicadores, embora o Ipea ressalte que em 2004 houve um dinamismo muito maior, com um crescimento real de 16%, contra 9% da Pesquisa Mensal de Comércio e 8% da indústria, refletindo particularidades específicas do indicador. Já o comércio, segundo o IPEA, teve uma expansão de 4,8% em 2005, estimulado pelo crédito e pelo aumento da massa salarial.

Na comparação realizada pelo Ipea entre 2004 e 2005, o principal determinante da queda no ritmo de crescimento econômico foi à formação bruta de capital fixo que respondeu por 1,6 pontos percentuais da queda total de 2,6 pontos de crescimento do PIB (de 4,9% para 2,3%). A seguir têm-se o gráfico de evolução da taxa do PIB, acumuladas em quatro trimestres:



Figura 04 PIB
Fonte : IBGE – out 2006

Analisando o gráfico apresentado pelo IBGE, pode-se observar que do segundo semestre do ano de 2005 para o segundo semestre do ano de 2006 houve uma queda de aproximadamente 2 pontos percentuais. E que esta queda está assumida quase que uma constante, onde apenas no primeiro semestre de 2006 houve uma pequena elevação de dois pontos percentuais, mais que voltaram a cair no segundo semestre de 2006.

Segundo o IPEA no ano de 2006, se confirmadas as projeções de crescimento

econômico do Brasil terá tido no triênio 2004-2006 uma expansão média de 3,5% anuais, que corresponderia à maior taxa média trienal dos últimos dez anos. E um crescimento de 4 % em relação ao ano de 2004.

4.2.4 Ambiente político – legal

Esse é um dos fatores mais importantes de toda análise do ambiente externo de qualquer organização. Isto porque se trata de uma interferência que em muitos casos, implica sanções para aqueles que descumprem as normas rígidas na ordem econômica, social, política e ambiental vigente.

No trabalho em questão o acompanhamento constante do ambiente político-legal é de fundamental importância, não só para o funcionamento na organização em si, mas também, para que a empresa mantenha atualizadas as bases e os relatórios de seus clientes. Uma vez que, a Jep Sistemas trabalha diretamente no desenvolvimento e manutenção de relatórios fiscais e contábeis e deve estar sempre acompanhando as mudanças na legislação, a fim de se enquadrar nos padrões estabelecidos pelo Fisco.

Dessa forma, a legislação trabalhista, tributária, comercial, civil, consumerista, previdenciária e ambiental são exemplos do amplo rol de normas que afetam o ambiente da empresa e que não podem simplesmente ser ignoradas a mercê dos clientes.

Para lidar com esses aspectos de ordem legal e também político, as empresas de softwares são incumbidas do papel de conhecer a legislação em suas minúcias, não só para compreender aquilo que lhe é favorável, como também aquilo que lhe é obrigatório.

Outro fator político-legal importante, segundo José de Miranda Dias - Presidente do Conselho Deliberativo da Abes - em entrevista publicada no *site* da ABES, é o destaque que o setor de softwares conquistou em março de 2005, passando a estar entre os quatro seguimentos prioritários da política industrial e de comércio exterior do governo federal. Este foi um marco importante, pois o setor de softwares passou a ter uma atenção diferenciada, havendo uma abertura de contatos junto ao governo.

E foi através desta nova abertura, que se conseguiu importantes pontos na questão tributária das empresas de softwares, como mudanças na forma de cobrança de PIS e Cofins, onde o valor acumulado do Cofins recuou para 0,65% ,o mesmo índice utilizado no

ano de 2002. Outro ponto importante foi a criação de faixas de percentuais para eliminação de PIS e Cofins para exportação, já que foi proposta a isenção para quem exporta mais de 80% do faturamento, o que quase ninguém no setor alcança.

Ainda foram propostas a dedução em dobro dos investimentos realizados em capacitação profissional e o benefício às empresas que investirem em certificação. Segundo José de Miranda Dias a idéia é reduzir os investimentos necessários para a capacitação das empresas e dos profissionais, aumentando a competitividade do setor internacionalmente.

Dentre as mudanças ocorridas, a de maior destaque é a possibilidade das empresas de softwares serem inclusas no regime tributário do Simples, passando a operar em um regime mais simplificado e com menor carga tributaria.

Conforme José de Miranda Dias, a inclusão do setor de softwares dentro do SIMPLES tende a gerar um grande “impulso” no setor, uma vez que a maioria absoluta das empresas do setor é de pequeno porte, com menos de 50 funcionários e faturamento abaixo de US\$ 1 milhão por ano. Podendo, assim, aderir ao Simples e se beneficiar desta medida não apenas financeiramente, pagando menos impostos, como também na parte burocrática, com procedimentos fiscais facilitados.

A Jep Sistemas, sendo uma empresa que se enquadra no regime do Simples já está providenciando a sua alteração cadastral de CNPJ para conseguir a sua inscrição e alteração do regime de tributação do Simples. O que deve diminuir a sua carga tributaria e permitir que a empresa realize investimentos em outras áreas.

Uma vez que o regime do SIMPLES, conforme a *site* da Receita Federal, dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, e seus congêneres, bem como as relativas ao salário-educação e à contribuição sindical patronal. Além de possibilitar um pagamento unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI (se for contribuinte do IPI). A seguir segue tabela do pagamento unificado do SIMPLES de Santa Catarina:

Tabela 05: Tabela do SIMPLES SC

Faixa de Enquadramento	Receita Tributável R\$	Valor Percentual	Parcela a deduzir R\$
01	0,01 a 1,00	Isento	Não há
02	1,01 a 5.000,00	Recolher R\$ 25,00	Não há
03	5.000,01 a 7.800,00	0,50%	Não há
04	7.800,01 a 15.700,00	1,00%	39,00
05	15.700,01 a 31.500,00	1,95%	188,15
06	31.500,01 a 63.000,00	3,75%	755,15
07	63.000,01 a 94.600,00	4,85%	1448,15
08	ACIMA DE 94.600,01	5,95%	1488,75

Fonte : Receita Federal – Out 2006

4.2.5 Mudanças tecnológicas

Por ser uma empresa que atua no ramo de tecnologia, dentre os fatores do ambiente externo, aqui analisados, o ambiente tecnológico é o que a Jep Sistemas esta mais vulnerável.

As mudanças tecnológicas são constantes e as empresas que trabalham no desenvolvimento de softwares de TI (Tecnologia da Informação), devem estar sempre acompanhando estas mudanças para se manterem vivas no mercado.

Segundo Marcelo Boralli, diretor de Novos Negócios da DH&C , em um artigo publicado no site da ABES- Associação Brasileira das Empresas de Softwares- hoje os empresários têm consciência que o funcionamento do negócio não pode ser visto por apenas um ângulo, e que os softwares administrativos devem acompanhar esta nova visão. Tratando-se de uma nova fase dentro das corporações, na qual o papel do CIO (*Chief Information Officer*) tem ido além do controle das atividades operacionais e corriqueiras da área de TI, passando a atuar na estratégia da empresa e influenciando diretamente nas decisões de negócio. Essa situação, que exige do executivo polivalência, flexibilidade e capacidade de entendimento profundo do negócio, sem, no entanto perder o controle de seus processos operacionais faz da terceirização uma grande aliada. Uma vez que grande

parte dos gerentes TI não possui conhecimento dos processos administrativos de uma organização.

Esta necessidade da junção dos conhecimentos de gestão tecnológica e de gestão de processos administrativos gera uma grande oportunidade para as empresas que desenvolvem e distribuem softwares administrativos, uma vez que estas possuem profissionais capacitados para desenvolver softwares (conhecimento em TI) e profissionais capacitados para a implantação de softwares administrativos, que possuem conhecimento em processos e conhecem bem os softwares que oferecem.

Segundo Borralli, as empresas de softwares precisam estar preparadas para assumirem com responsabilidade a agilidade de um departamento administrativo de uma grande organização, visto que existe uma constante preocupação dos executivos de perder o controle através da transferência do gerenciamento. Certamente, se a operação de um ambiente com problemas operacionais está sob a responsabilidade do gerente de TI, acima de tudo, ele necessita estabelecer um relacionamento de parceria com seu provedor de serviços, precisando, assim, estabelecer um ambiente de total segurança.

Miguel Ruiz, diretor da MR Consultoria, empresa de *outsourcing* de TI em artigo publicado na *site* da ABES, complementa a visão de Marcelo Borralli dizendo que: “Cada vez mais empresas querem entender como a área de TI pode agregar valor ao negócio e como cada componente de tecnologia pode auxiliar na redução de custos e na agilidade dos processos para ganhar vantagem competitiva”.

Neste contexto, Miguel relata que independente do tamanho do negócio ou das tecnologias empregadas, cabe ao gestor mostrar como a estratégia de TI pode alinhar-se ao negócio da empresa, adotar melhores práticas de mercado, implementar melhorias nos processos de gestão de serviços e de infra-estrutura de TI e identificar profissionais comprometidos com as melhorias nos serviços de infra-estrutura da área.

Os serviços em Tecnologia da Informação incluem desde consultoria para especificação de projetos, alocação de recursos profissionais, desenvolvimento e implementação de aplicativos sob medida, até a adoção de ferramentas que garantam a máxima qualidade, produtividade e eficiência, permitindo a redução de tempo, recursos e investimentos em projetos de TI.

Miguel Ruiz, ainda destaca que é a excelência dos serviços que ajudará o Brasil a

posicionar-se como país exportador de tecnologia de ponta para o exterior. Segundo ele, incentivar o auto desenvolvimento e a competência profissional será o elemento integrador para a gestão das mudanças provocadas pela evolução da Tecnologia da Informação.

E não basta apenas disponibilizar os conhecimentos de ponta em TI o gestor moderno deverá, de alguma forma, prover a gestão empresarial para capacitar sua equipe a perceber as tendências tecnológicas e as novas formas de gestão estratégica, focadas num mercado em acelerada transformação.

No que se refere à tecnologia de produto, hoje a Jep Sistemas tem seus softwares desenvolvidos, pela Senior, com base em na plataforma Delphi. O Delphi é uma evolução do *Borland Turbo Pascal for Windows* sendo uma ferramenta de desenvolvimento de aplicações da ultima geração do *Object Pascal*, que permite o desenvolvimento para os sistemas operacionais Windows 3.11, Windows 95 e Windows NT, com pouca codificação.

No entanto já está sendo desenvolvido um novo produto baseado na plataforma Java , que é uma tecnologia mais moderna . Miguel Angel Alvarez, em artigo publicado na Internet, define Java como sendo uma linguagem de programação com a qual pode-se realizar qualquer tipo de programa. Segundo ele hoje a linguagem Java é muito ampla e de extrema importância tanto no âmbito da Internet como na programação de um modo geral.

Segundo Miguel Angel Alvarez, uma das principais características de um programa desenvolvido em Java é que este possui uma linguagem independente da plataforma. Isto quer dizer que um programa desenvolvido em Java poderá funcionar em qualquer computador do mercado. Esta é uma grande vantagem para os desenvolvedores de software, pois antes tinham que fazer um programa para cada sistema operativo, por exemplo, Windows, Linux, Apple, etc e com a linguagem Java um único programa funciona em qualquer sistema. Isto se consegue porque foi criada uma “Máquina de Java” para cada sistema que faz de ponte entre o sistema operativo e o programa de Java e possibilita que este último se entenda perfeitamente.

Para a Jep Sistemas a troca desta tecnologia, pode significar um diferencial competitivo, uma vez que esta deixara de vender softwares que rodam apenas em plataforma Windows, para vender softwares que rodam em qualquer plataforma.

Com isso, o ambiente tecnológico se mostra promissor para Jep Sistemas por dois motivos, primeiro por que hoje a informatização das organizações não é só uma realidade

como também uma necessidade devido ao grande volume de informações. E em segundo porque a Jep, através dos investimentos realizados pela Senior Sistemas em novas tecnologias, esta acompanhando as mudanças do ambiente.

4.2.6 Análise do ambiente consumidor

A Jep Sistema possui 148 clientes ativos espalhados pela grande Florianópolis e pela região Sul do estado de Santa Catarina. Na região da grande Florianópolis a Jep possui 144 clientes, que na sua maioria são prestadores de serviços. Já no sul do estado, a Jep possui 4 clientes sendo que destes apenas um é prestador de serviços , os outros três são indústrias .

Os clientes da Jep podem ser divididos em três grupos: clientes Sapiens, clientes Vethor e clientes Sapiens e Vethor. Onde se tem 14 clientes Sapiens, 145 clientes Vethor e 11 clientes Sapiens e Vethor. A maioria dos clientes da Jep, 64 % , utiliza apenas o módulo Rubi do sistema Vethor. No entanto, a Jep Sistemas possui uma política de incentivo à utilização de diversos módulos dentro dos sistemas oferecidos pela empresa, oferecendo pacotes promocionais. A seguir têm-se os dados de utilização de módulos, independente de serem do sistema Sapiens ou Vethor:

Tabela 06: Quantidade de Módulos utilizada pelos Clientes da Jep

Quantidade de Módulos	Nº de Clientes
1	98
2	25
3	10
4	6
5	2
6	0
7	5
8	1
11	1
TOTAL	148

Fonte: Jep Sistemas - 09/2006

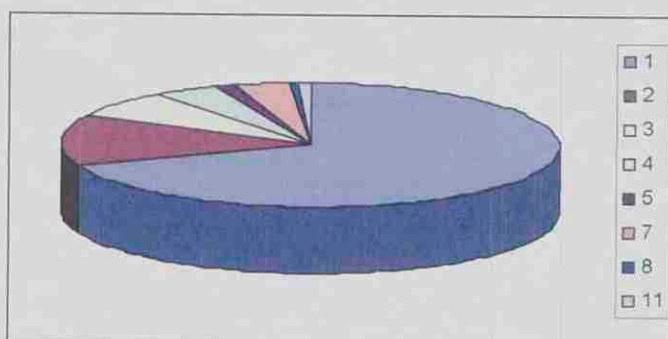


Figura 05: Quantidade de Módulos Utilizados
Fonte: Jep Sistemas – Set 2006

Utilizando o sistema Vethor, a Jep possui 145 clientes, abrangendo empresas de grande, pequeno e médio porte, sendo essas classificadas de acordo com o seu faturamento. Dos clientes Vethor 14 % são escritórios contábeis, 9 % são indústrias, 31% são prestadores de serviço e 17 % atuam no ramo de comércio. A seguir tem-se os dados de distribuição dos clientes Vethor por ramo de atividades:

Tabela 07 : Distribuição dos cliente Vethor por Ramo de Atividade

Ramo	N ° de Clientes
Prestadores de Serviços	46
Escritórios Contábeis	20
Comércio	25
Indústria	14
Síndicos / Conselhos/ Cooperativos	23
Fundações	7
Empresas de Transporte Coletivo	6
Empresas Extrativistas	4
Total	145

Fonte: Jep Sistemas – Set 2006

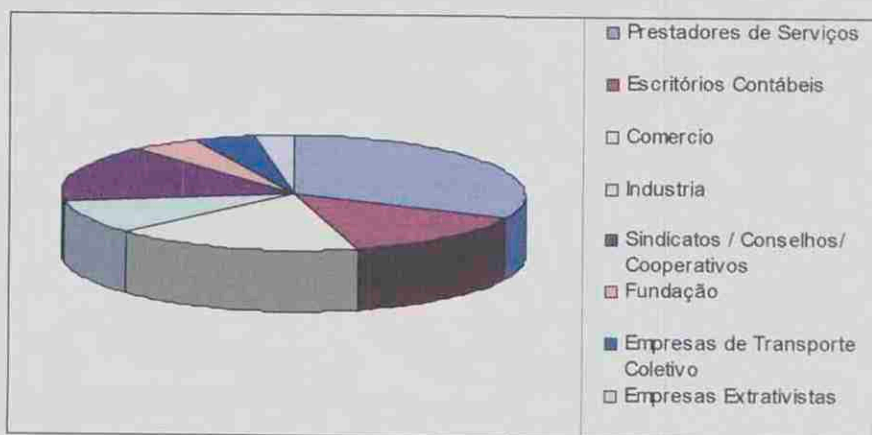


Figura 06: Ramo de atividade clientes Vethor
Fonte: Jep Sistemas – Set 2006

A grande maioria dos clientes Vethor, cerca de 67 %, utilizam apenas o módulo Rubi em quanto apenas 4,8 % utilizam o módulo Ronda e aproximadamente 16% utilizam os módulos Rubi e Ronda . A seguir, têm-se os dados de distribuição de clientes por módulos:

Tabela 08: Distribuição dos Clientes Vethor por Módulo

MÓDULOS	N ° DE CLIENTES
Rubi	96
Ronda	7
Rubi + Ronda	24
Rubi +Segurança	1
Ronda + Segurança	1
Rubi + Treinamento	1
Segurança +Medicina	1
Rubi + Quadro de lotação	1
Rubi+Ronda+ Medicina	1
Treinamento + Segurança + Medicina	1
Rubi + Ronda +Segurança	2
Ronda+ Medicina +Segurança	2
Rubi +Segurança + Medicina	1
Benefício + Ronda + Rubi	1
Ronda +Rubi + Medicina + Segurança	2
Ronda +Rubi +Treinamento+ Segurança	2
Ronda +Rubi +Segurança + Medicina + Segurança + Treinamento + Benefícios + Instancia WEB	1
TOTAL	145

Fonte : Jep Sistemas - Set 2006

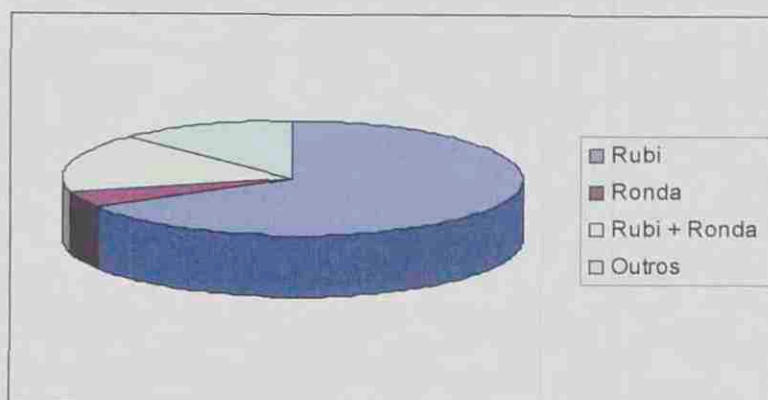


Figura 07: Clientes Vethor por Módulo
Fonte: Jep Sistemas – Set 2006

Com isso, pode verificar que 72 % dos clientes Vethor utilizam apenas um módulo, 20 % utilizam dois módulos, 8 % utilizam mais de três módulos.

Os clientes Sapiens, por sua vez, se caracterizam por serem médias e grandes empresas que possuem uma estrutura sólida e pelo menos um técnico responsável pelo setor de tecnologia. A Jep possui 14 clientes Sapiens que são representados nos dados a seguir:

Quadro 02: Clientes Sapiens

CLIENTES	MÓDULOS	LOCALIZAÇÃO
Cleamar	Comercial /financeiro/ contábil	Grande Fpolis
Codesc	Comercial /financeiro/ contábil	Grande Fpolis
COMCAP	Comercial /financeiro/ contábil	Grande Fpolis
Cosate	Comercial /financeiro/ contábil	Grande Fpolis
Doces Aurea	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos	Região Sul
Figueirense	Comercial /financeiro	Grande Fpolis
Florestal	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos	Região Sul
Genésio A mendes	Comercial /financeiro/ contábil	Região Sul
Indústria do Couro	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos	Região Sul
Liderança	Comercial /financeiro/ contábil	Grande Fpolis
Morartes	Comercial /financeiro	Grande Fpolis
Olsen	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos	Grande Fpolis
Pedrita	Comercial /financeiro/ contábil	Grande Fpolis
SICOOB	Contábil	Grande Fpolis

Fonte : Jep Sistemas – Set 2006

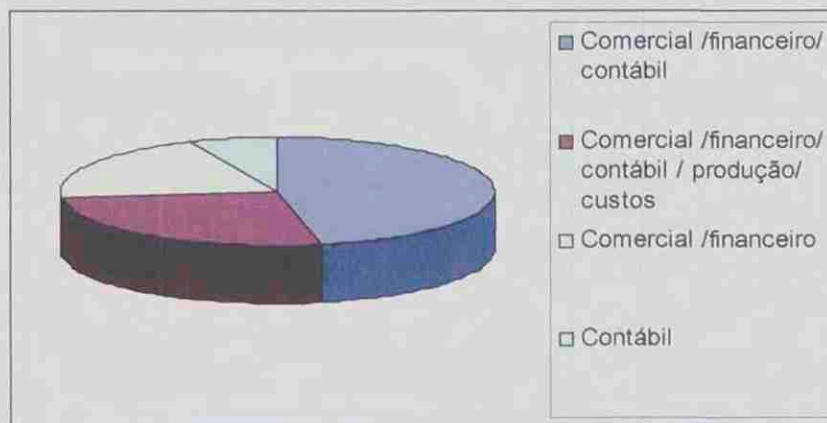


Figura 08 : Clientes Sapiens por módulo
Fonte : Jep Sistemas – Set 2006

Como se pode verificar que, com exceção da SICOOB que utiliza apenas o módulo de patrimônio, todos os outros clientes Sapiens utilizam pelo menos dois módulos do sistema: o comercial e o financeiro.

Dentre os clientes Sapiens os módulos comercial, financeiro e contábil são utilizados pelos clientes, independente do seu ramos de atividade, sendo utilizados por empresas extrativistas (Pedrita, Florestal), prestadores de serviços (Liderança, Clemar, COMCAP), time de futebol (Figueirence), Cooperativas de Credito (SICOOB) , distribuidoras (Genesio A Mendes- GAM). Já os módulos de custo e produção são utilizados exclusivamente por indústrias. Assim, por ramo de atividades, tem-se a seguinte distribuição dos clientes Sapiens:

Tabela 09: Cliente Sapiens por Ramo de Atividade

Ramo	N ° de Clientes
Prestadores de Serviços	6
Comércio	1
Indústria	4
Cooperativas	1
Empresas Extrativistas	2
Total	14

Fonte: Jep Sistemas – Set 2006

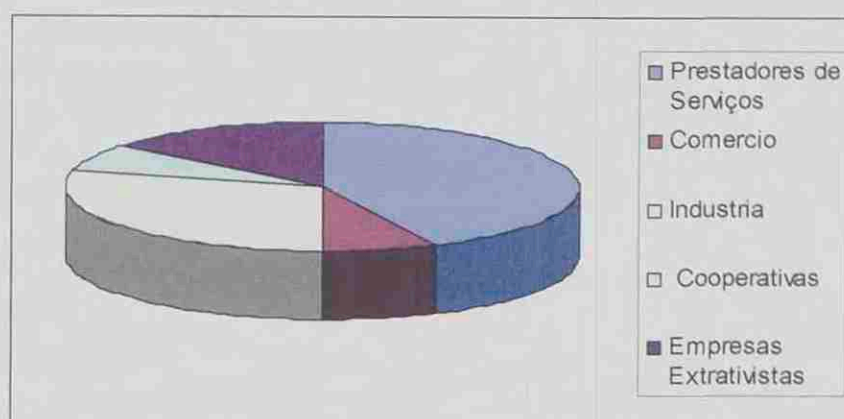


Figura 09: Ramo de atividade clientes Sapiens
Fonte: Jep Sistemas – Set 2006

A Jep ainda possui 11 clientes que utilizam o Sapiens e o Vethor, simultaneamente. A seguir tem-se a relação dos clientes que utilizam o dois sistemas oferecidos pela Jep :

Quadro 03: Clientes Sapiens e Vethor

CLIENTES	MÓDULOS
Cleamar	Comercial /financeiro/ contábil / Rubi / Ronda / Treinamento
Codesc	Comercial /financeiro/ contábil / Rubi
COMCAP	Comercial /financeiro/ contábil / Rubi / Ronda / Medicina
Cosate	Comercial /financeiro/ contábil / Rubi
Doces Aurea	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos / Rubi / Ronda
Florestal	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos / Rubi / Ronda
Industria do Couro	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos / Rubi / Ronda
Liderança	Comercial /financeiro/ contábil / Rubi / Quadro de lotação
Olsen	Comercial /financeiro/ contábil / produção/ custos/ Rubi/ Ronda
Pedrita	Comercial /financeiro/ contábil / Rubi / Ronda
SICOOB	Contábil / Rubi / Ronda

Fonte : Jep Sistemas – Set 2006

Analisando os clientes da Jep como um todo se pode verificar que praticamente todos os clientes da Jep trabalham com o Rubi, logo este é o módulo que possui maior representatividade para a empresa. Pode-se verificar, ainda, que a Jep Sistemas possui uma gama muito diversificada de clientes, abrangendo praticamente todos os setores. E que os módulos do Vethor, principalmente o Rubi, são absorvidos por todos os tipos de empresa independente do seu tamanho. Já o Sapiens só é utilizado por clientes maiores devido, principalmente, ao seu alto valor comercial.

4.3 Identificação de ameaças e oportunidades

A identificação das oportunidades e ameaças, inerentes a organização, é de extrema importância para que seja possível estabelecer esforços estratégicos no intuito de minimizar as ameaças e maximizar a realização das oportunidades.

Na análise do ambiente externo da Jep Sistemas foram identificadas as seguintes oportunidades:

- a) Atendimento parcial de pequenas e médias empresas .
- b) A credibilidade e a solidez da marca Senior, principalmente do produto Vethor, no mercado de sistemas de gestão.
- c) As constantes mudanças legislação tributária e trabalhista brasileira.
- d) A inclusão no setor de tecnologia no regime do SIMPLES.
- e) O crescimento na utilização de Tecnologia da informação nas organizações.

Como já foi visto anteriormente, na análise do ambiente consumidor, os clientes da Jep, principalmente as pequenas e médias empresas ainda não foram “explorados”, de forma plena, pela organização. Uma vez que hoje a Jep atende parcialmente as empresas de pequeno porte, oferecendo-lhes apenas uma solução referente ao departamento de RH (Vethor). Existindo a possibilidade de estar oferecendo a estas empresas um ERP que atenda as suas necessidades.

O fato de a Senior Sistemas ser o fornecedor da Jep, também, se apresenta como uma vantagem para a organização uma vez que, como foi visto anteriormente, a Senior atua a 18 anos no desenvolvimento de Softwares, possuindo uma marca forte no mercado Catarinense. E tem como visão a solidificação de sua marca em todo território nacional. O que traz como oportunidade para Jep a ampliação do seu público alvo.

Na análise do ambiente político legal foi visto que a legislação brasileira esta sempre em constantes mudanças. Sendo alteradas as datas para os pagamentos de impostos (quinzenal, semanal, decêndio), a forma de envio de arquivos para a Junta Comercial e a Receita Federal (arquivo magnético, eletrônico, livros fiscais,). Havendo mudanças são

necessárias adaptações nos relatórios dos clientes para que estes se enquadrem à legislação, todas estas alterações geram serviços para a Jep aumentando a lucratividade da empresa.

Outra oportunidade que foi identificada na análise do ambiente político -legal é a inclusão do setor de tecnologia no regime do SIMPLES, o que trará uma redução na carga tributária da empresa, possibilitando o investimento em outras áreas.

Já na análise do ambiente tecnológico viu-se que de acordo com o Miguel existe um crescimento na utilização de Tecnologia da Informação pelas organizações havendo uma tendência para a terceirização deste serviço. Esta tendência aponta-se como uma oportunidade para a Jep Sistemas, visto que a Jep pode se valer desta oportunidade para ampliar a sua carteira de clientes.

Já como ameaças foram identificados os seguintes pontos:

- a) A empresa possuir um único fornecedor
- b) As constantes mudanças no ambiente tecnológico
- c) A concorrência e a entrada de novos concorrentes

A concorrência e a entrada de novos concorrentes é sempre uma ameaça às reorganizações. Hoje a Jep Sistemas esta disputando o seu mercado consumidor com outras revendas da Senior, que oferecem ao mercado exatamente o mesmo produto, tendo como único diferencial a qualidade dos serviços prestados. Empresas que vendem outros softwares, que possuem características, funcionalidades e atendimento diferenciado, apesar de possuir uma infra-estrutura semelhante. E com pequenas empresas e desenvolvedores de softwares que possuem uma infra-estrutura inferior á da Jep, mais possuem uma maior flexibilidade nos preços e no grau de personalização do produto oferecido. Logo a concorrência é uma grande ameaça para a organização.

Na análise dos fornecedores verificou-se que a empresa em questão possui um único fornecedor: a Senior Sistemas. O fato de a Jep possuir um único fornecedor se apresenta como uma fragilidade, uma vez que por não existirem outros fornecedores, a Jep fica presa às imposições da Senior e vulnerável as suas mudanças.

Por ultimo tem se como ameaça para a Jep as constantes mudanças no ambiente tecnológico. Por se tratar de uma empresa no ramo de tecnologia as mudanças no ambiente tecnológico podem ser cruciais para a organização, visto que se esta não se adaptar

rapidamente a estas mudanças ficará fora do mercado competitivo.

4.4 Análise do Ambiente interno

A análise do ambiente interno tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos da organização diante da atual relação produto/mercado, afim de que esta possa trabalhar os seus pontos fracos e utilizar os seus pontos fortes como uma vantagem competitiva perante a concorrência. Na análise do ambiente interno da Jep Sistemas realizou-se a caracterização dos aspectos internos da organização, visando à realização do diagnóstico situacional.

4.4.1 Estrutura organizacional

Para que as organizações possam ter um funcionamento que atenda suas necessidades e atinja os seus objetivos, é necessário que se estabeleça uma estrutura organizacional na qual estão baseados os seus processos e atividades. De acordo com a classificação de Mintzberg a Jep Sistemas possui uma estrutura organizacional burocrática, onde o trabalho é dividido basicamente em quatro áreas: suporte (Vethor, Sapiens e TI), consultoria, comercial e administrativo, conforme é apresentado no organograma a seguir:

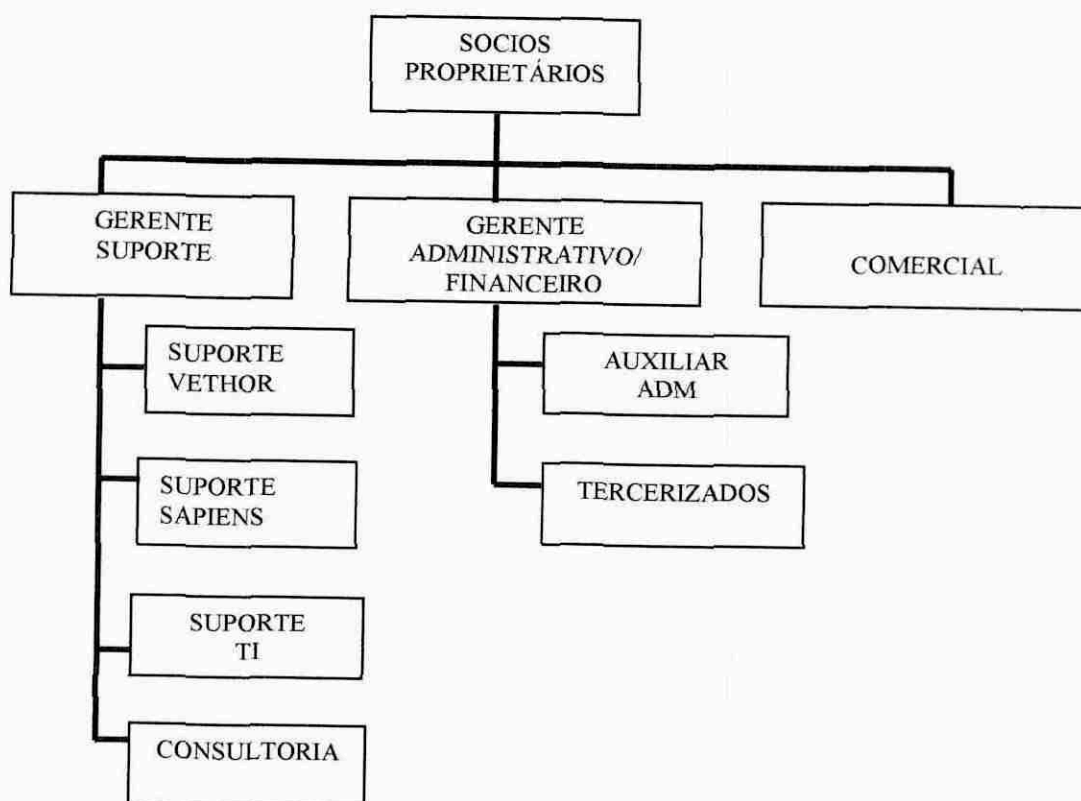


Figura 10: Organograma organizacional
Fonte: Jep Sistemas

No organograma apresentado fica de fácil visualização a divisão do trabalho dentro da Jep, podendo-se verificar que, no topo do organograma, tem-se os sócios-proprietários da empresa, onde se concentram grande parte das decisões estratégicas. Estes, além de serem responsáveis por tais decisões, ainda atuam um junto à área comercial e outro junto ao suporte e consultoria.

O departamento comercial é responsável pela projeção de vendas (que é realizada através de contatos telefônico e visitas a clientes potenciais), conquista de novos clientes, acompanhamento da carteira da empresa e vendas referentes aos clientes já existentes. Para tanto, este departamento conta com quatro funcionários, sendo que, destes, três estão alocados na Matriz da Jep, trabalhando com a área de prospecção de novos clientes, agendamento de visitas, análise de contratos, organização de eventos e visitas aos clientes. E, um está alocado na filial de Criciúma, atendo aos clientes do sul e prospectando novos clientes na região.

O departamento administrativo fica na Matriz da empresa, sendo composto, basicamente, por duas pessoas; o gerente administrativo financeiro que realiza o faturamento e o controle das contas a pagar e a receber. E, o auxiliar administrativo, que, além de auxiliar na área de cobrança e no faturamento mensal, também exerce o papel de recepcionista.

O departamento de suporte se encontra na Matriz da Jep, em São José, e atende a todos os clientes da empresa, sendo responsável pelo auxílio aos clientes, através do atendimento telefônico e do atendimento aos chamados via Internet, tendo como principal ferramenta de trabalho o 0800net, onde são registrados todos os chamados, via Internet, pelos próprios clientes, que possuem um usuário e uma senha para acessar o programa e registrar os seus problemas ou dúvidas ou pelos atendentes que, ao receber uma ligação, abrem um chamado.

O 0800net traz uma grande vantagem para a empresa, pois possibilita que os atendentes registrem todas as informações referentes a cada chamado, o acompanhamento da evolução do chamado pelo cliente, que pode acessar o programa via Internet e verificar os procedimentos que estão sendo tomados para a solução de seu problema e o acompanhamento dos tempos de execução e resolução dos chamados em aberto.

O suporte tem como principal objetivo manter o menor número possível de chamados em aberto e resolver os chamados no menor tempo possível, atendendo os clientes com qualidade e agilidade. Para tanto, além de uma equipe treinada, o suporte ainda conta com ferramentas de acesso remoto, com uma base de dados onde é mantido um ambiente de teste com as bases de alguns clientes, com o suporte da Senior (empresa fornecedora dos sistemas oferecidos pela Jep) e com o auxílio dos consultores, caso seja necessário, que alguém se desloque até o cliente para solucionar o seu problema ou lhe prestar algum serviço.

Para um melhor atendimento dos clientes o suporte é subdividido em três áreas de atuação: suporte Vethor, o suporte Sapiens e o suporte TI, assim definidas:

- a) Suporte Vethor: é composto por seis colaboradores e atende problemas referentes aos softwares de recursos humanos Rubi, Honda, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, quadro de vagas, orçamento, participação nos lucros e resultados, segurança no trabalho,

medicina, jurídico, benefícios, pesquisas, tarefeiros , portal de RH e problemas referentes à integração entre o Sapiens e o Rubi .

- b) Suporte Sapiens: é composto por uma funcionária e uma estagiaria que atendem problemas referentes ao Sapiens nos módulos comercial, financeiro, contábil, produção, custos e projetos.
- c) Suporte TI: é composto por dois funcionários (um deles também presta os serviços de consultoria), sendo responsável por todos os problemas relacionados à área de Tecnologia, tais como: problemas de Banco de dados, de Rede e problemas gerados por uma atualização, independente de ser um problema do Vethor ou do Sapiens.

A área de suporte está diretamente relacionada com a consultoria devido a grande parte dos serviços de consultoria ser gerados pelo suporte, funcionando da seguinte maneira: o cliente tem um problema ou uma solicitação de serviço (desenvolvimento de relatórios ou implantação de uma nova rotina). O suporte verifica se este problema pode ser resolvido internamente. Caso seja possível, o suporte encaminha uma solução para o cliente, caso contrario o suporte abre uma tarefa para um consultor que esteja disponível e este vai até o cliente.

O departamento de consultoria, assim como o suporte, é dividido em Vethor, Sapiens e TI, e conta com quatro consultores do Sapiens, (sendo três em São José e um em Criciúma), dois consultores Vethor e um consultor de TI. Este departamento realiza a implantação, a customização do sistema, o treinamento aos usuários e correções de erros que não puderam ser corrigidos por meio do suporte.

O suporte e a consultoria possuem um gerente em comum que tem seu trabalho focado no atendimento aos clientes, atendo as reclamações e coordenando os trabalhos para o atendimento dos clientes da melhor forma possível.

Por fim, os serviços de limpeza, contabilidade e folha de pagamento são realizados através de terceiros. O serviço de limpeza é prestado pela Liderança e os serviços de contabilidade e folha, pela Leoni Menezes Contabilidade.

4.4.2 Recursos Humanos

A Jep Sistemas conta com uma equipe de vinte e seis pessoas, sendo um estagiário, sete terceirizados (seis consultores e uma auxiliar de serviços gerais), dois sócios e dezesseis funcionários. Sendo que, praticamente, todas as pessoas da equipe, quando selecionadas para fazer parte do quadro de colaboradores da empresa, não possuíam um conhecimento específico a respeito dos sistemas oferecidos pela Jep. Para atenuar esta deficiência a Jep disponibiliza, aos seus colaboradores, das áreas de consultoria, suporte e comercial os treinamentos que são oferecidos pelo seu fornecedor, a Senior Sistemas.

A Senior possui uma área de treinamento para atender todo o Brasil. Os treinamentos são periódicos e realizados de forma presencial ou pelo método *e-learning* (ensino a distância). Além de capacitar os profissionais envolvidos e clientes, a Senior realiza o programa de certificação de conhecimentos, onde aplica provas técnicas e mensuração do alcance de metas.

Hoje apesar de todos os consultores da Jep terem passado pela academia da Senior, onde ocorre um treinamento intensivo de três meses, do qual o consultor deve sair apto a trabalhar com os sistemas oferecidos pela Senior (Vethor ou Sapiens), e de grande parte dos profissionais do suporte já terem realizado cursos na Senior, a Jep não possui todos os seus profissionais certificados. O que gera dificuldades no nível da qualidade dos serviços prestados e uma descrença da Senior perante o potencial e a credibilidade da Jep. Uma vez que, apenas profissionais certificados podem abrir chamados na Senior e que um dos quesitos exigidos na categorização dos distribuidores da Senior Sistemas é o número de profissionais certificados.

4.4.3 Produtividade

Como a Jep é uma empresa prestadora de serviços, sua produtividade está ligada à quantidade de profissionais capacitados a desenvolver as atividades oferecidas pela empresa. Logo, a empresa não poderá vender mais sistemas do que tem capacidade de implantar, treinar, dar suporte e realizar serviços de manutenção. Os serviços prestados pela Jep são, basicamente, os serviços de suporte e de consultoria e estes estão divididos nos

segmentos Vethor, Sapiens e TI.

Dentro do segmento Vethor, na área de consultoria, a empresa conta com dois consultores. Levando-se em consideração que um consultor trabalhe 8 horas por dia e 22 dias por mês, a consultoria do Vethor tem um limite de capacidade produtiva de 352 horas mensais. Hoje cada consultor do sistema Vethor trabalha em média 104 horas mês, totalizando 208h/mês de consultoria Vethor. Tendo-se assim uma capacidade ociosa na consultoria Vethor de 144 horas mês e uma capacidade ociosa de 72h/ mês por consultor do sistema Vethor, o que corresponde a 9 dias de trabalho por mês. Segue, abaixo, os dados da oscilação de horas da consultoria Vethor, referente ao primeiro semestre de 2006 (a Jep não possui histórico de outros anos, uma vez que a divisão entre serviços de consultoria e suporte, só foi montada no fim do ano de 2005, com a entrada do novo sócio na empresa):

Tabela 10: Consultoria Vethor 1º Semestre 2006

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
200 h	210h	195h	203h	260h	156h

Fonte: Jep Sistemas- out 2006

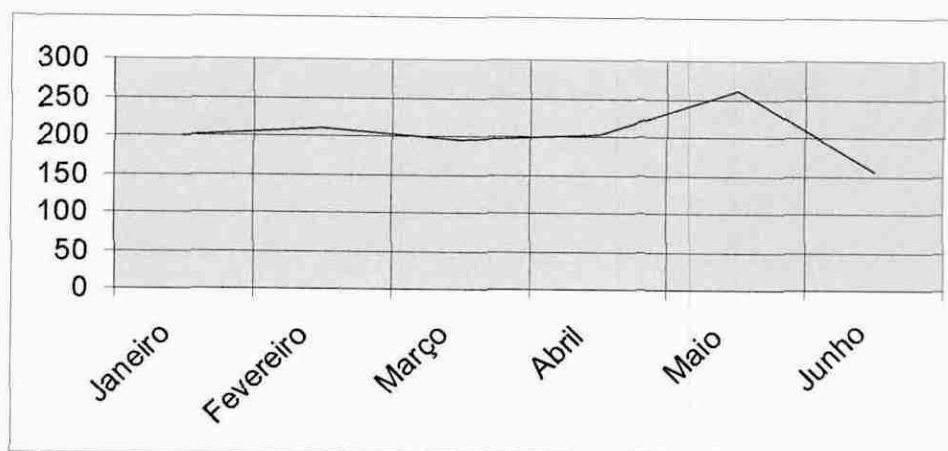


Figura 11 : Consultoria Vethor 1º Semestre 2006

Fonte : Jep Sistemas

O gráfico mostra que, no primeiro semestre de 2006, a consultoria do Vethor está trabalhando bem abaixo da sua capacidade total, o que faz com que a Jep deixe de faturar aproximadamente R\$10.000 por mês.

Já o suporte Vethor conta com seis atendentes e, de acordo com relatórios do

0800net, apresenta uma média de 32 chamados por dia. Conforme dados da organização, este suporte apresenta com uma capacidade ociosa de 10%, no primeiro semestre de 2006.

Por sua vez, a consultoria do Sapiens conta com quatro consultores que trabalham em média de 150 horas mensais cada. Realizando-se o mesmo cálculo feito para a consultoria do Vethor, tem-se um limite de capacidade produtiva da consultoria Sapiens de 704 horas mensais. Segue a baixo, a relação das horas da consultoria Sapiens referente ao primeiro semestre de 2006:

Tabela 11 : Consultoria Sapiens 1º Semestre 2006

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
556 h	544h	640h	645h	480h	530h

Fonte: Jep Sistemas – out 2006

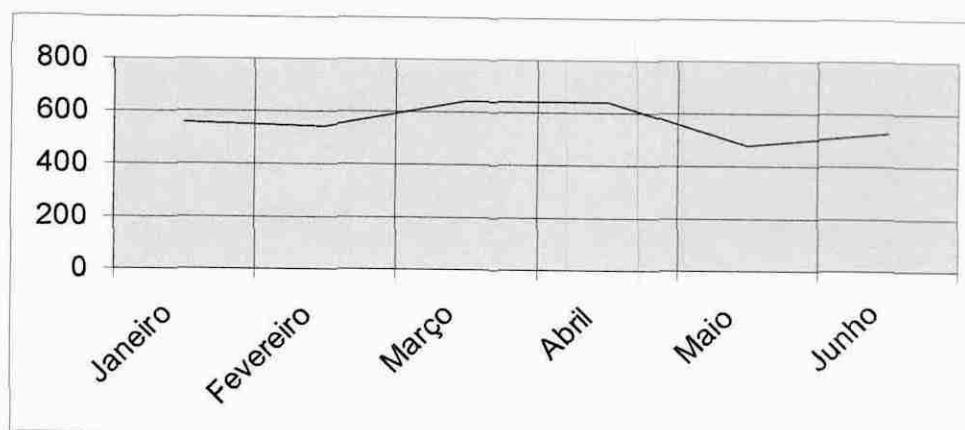


Figura 12: Consultoria Sapiens 1º Semestre 2006

Fonte: Jep Sistemas

Analisando o gráfico, pode-se perceber que a quantidade de horas mês segue, praticamente, uma constante e que apesar da consultoria do Sapiens ter uma média de horas trabalhadas superior a do Vethor esta média ainda está abaixo da sua capacidade produtiva, tendo uma capacidade ociosa do setor de 104 horas/mês e uma capacidade ociosa de 26h/mês por consultor o que corresponde a 3,25 dias.

O suporte Sapiens conta com dois atendentes que, conforme relatórios do 0800net, tem, em media, 2,5 chamados por dia, tendo uma capacidade ociosa, calculada pela empresa para o primeiro semestre de 2006, de 35 %.

O Setor de TI é um setor novo dentro da organização não tendo assim grande representatividade. Contando apenas com um consultor e um atendente, sendo que a área de consultoria tem uma capacidade produtiva de 176 horas/ mês das quais são utilizadas, em média, 60 horas mês e o suporte, conforme dados do 0800net, recebe, em média, 0,7 chamados dias tendo uma capacidade ociosa, no primeiro semestre de 2006, de 80%. Esta capacidade ociosa é aproveitada na prestação de serviços internos, através do auxílio às demais áreas da empresa.

4.4.4 Análise Financeira

Segundo Sanvicente (1997), a visualização do desempenho de uma organização se dá através de uma análise financeira. A Jep Sistemas utiliza-se de capital próprio e de capital de terceiros para gerir seus negócios, procurando sempre investir em tecnologia e em treinamento de seus colaboradores.

No ano de 2004 os empréstimos adquiridos pela empresa totalizaram o valor de R\$ 42.581,20 já no ano de 2005 este valor foi reduzido para R\$ 16.592,43, o que corresponde a aproximadamente 3,1% do faturamento total da empresa no ano de 2004 e 1,2 % no ano de 2005. Esta diferença de valores é decorrente de investimentos, em máquinas, equipamentos e instalações, realizados no final do ano de 2004. No que se refere à treinamentos, no ano de 2003 a empresa investiu R\$ 12.011,97. No ano de 2004, R\$ 13.703,42. Já no ano de 2005 este investimento foi de R\$ 14.676,67, o correspondente a aproximadamente 1% do faturamento de cada ano. Avaliando os números, pode-se dizer que o valor investido pela empresa, em treinamento, é alto, levando-se em consideração o número de funcionários.

O faturamento da empresa é proveniente da venda de sistemas, dos contratos de manutenção e dos serviços de consultoria, dos quais, em média, as vendas representam 13 % do total das entradas, os contratos 71 % e o atendimento técnico (consultoria) 16 %. A tabela abaixo mostra a participação de cada um dos componentes do faturamento da empresa:

Tabela 12 : Distribuição do Faturamento

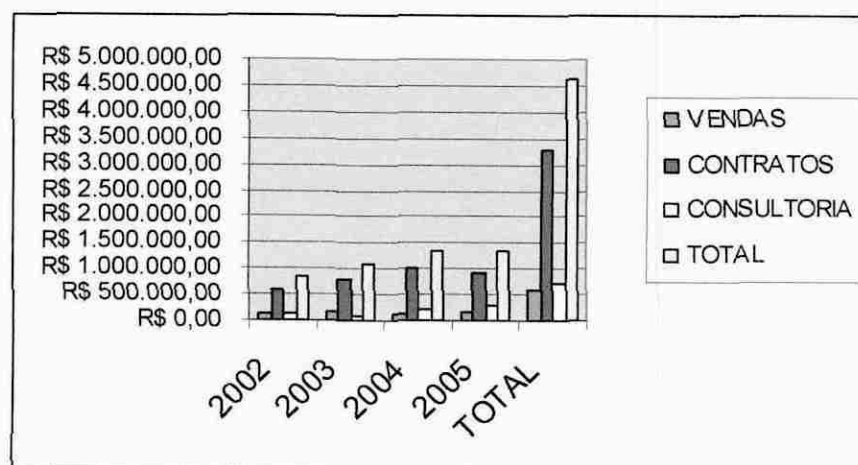
ANO	VENDAS	CONTRATOS	CONSULTORIA	TOTAL
2002	R\$ 143.769,19	R\$ 569.165,25	R\$ 132.358,62	R\$ 845.293,66
2003	R\$ 187.331,62	R\$ 809.111,63	R\$ 99.095,58	R\$ 1.095.538,83
2004	R\$ 124.203,44	R\$ 1.001.714,98	R\$ 215.386,95	R\$ 1.341.305,37
2005	R\$ 147.951,72	R\$ 908.301,89	R\$ 286.509,72	R\$ 1.342.763,33
TOTAL	R\$ 603.255,97	R\$ 3.288.293,75	R\$ 733.350,87	R\$ 4.624.900,59

Fonte: Jep Sistemas

Tabela 13: Distribuição do faturamento %

ANO	VENDAS%	CONTRATOS %	CONSULTORIA %	TOTAL
2002	17,01%	67,33%	15,65%	100,00%
2003	17,10%	73,86%	9,05%	100,00%
2004	9,26%	74,68%	16,06%	100,00%
2005	11,02%	67,64%	21,34%	100,00%
TOTAL	13,04%	71,10%	15,86%	100,00%

Fonte : Jep Sistemas

**Figura 13 :Distribuição do Faturamento**

Fonte : Jep Sistemas

Analisando-se os dados, pode-se observar que, apesar de pequeno, há um crescimento constante no faturamento da Jep, decorrente principalmente do aumento no número de contratos e das horas de consultoria. Pode-se observar, ainda, que no período de 2002 á 2005 o faturamento sobre vendas foi único que sofreu uma redução e que o

faturamento sobre os contratos de manutenção foi o que teve o maior aumento. Logo, pode-se concluir que, nos últimos anos, a Jep vem reduzindo os valores das vendas, visando um maior faturamento mensal sobre os contratos de manutenção. Os dados referentes ao ano de 2006 ainda não estavam disponíveis durante a elaboração desta pesquisa.

Realizando-se a análise, com base nos dados contábeis da Jep Sistema, obteve-se os índices de lucratividade, rentabilidade, participação do capital de terceiros, liquidez geral e liquidez corrente. A seguir, serão expostos os Demonstrativos de resultado de exercício da Jep Sistemas referentes aos anos 2004 e 2005 e os índices correspondentes.

Tabela 14: Demonstrativo de Resultado 2004 / 2005

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	2004	2005
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 1.341.305,36	R\$ 1.342.763,34
Venda de Produtos	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Venda de Serviços	R\$ 1.341.305,36	R\$ 1.342.763,34
Venda de Mercadorias	R\$ 0,00	R\$ 0,00
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA (-)	R\$ 109.168,99	R\$ 82.276,52
Impostos Incidentes s/ Receita (-)	R\$ 105.210,88	R\$ 79.582,19
Devoluções e Abatimentos (-)	R\$ 3.958,11	R\$ 2.694,33
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	R\$ 1.232.136,37	R\$ 1.260.486,82
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS E SERVIÇOS PRESTADOS (-)	R\$ 549.560,43	R\$ 523.670,46
Custos das Mercadorias Vendidas	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Custos dos Serviços Prestados (-)	R\$ 549.560,43	R\$ 523.691,12
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 682.575,94	R\$ 736.816,36
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 468.839,37	R\$ 658.190,41
Despesa com Pessoal (-)	R\$ 286.716,70	R\$ 303.390,69
Despesas Administrativas (-)	R\$ 149.495,54	R\$ 181.280,33
Despesas Serviços (-)	R\$ 17.543,88	R\$ 122.718,09
Despesas Indedutíveis (-)	R\$ 6.103,80	R\$ 2.966,91
Encargos Financeiros Líquidos (-)	R\$ 8.979,44	R\$ 27.179,39
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 29.034,61	R\$ 17.299,59
Outras Despesas Operacionais	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outras Receitas Operacionais	R\$ 29.034,61	R\$ 17.299,59
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	R\$ 242.771,18	R\$ 95.925,54
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Receitas não Operacionais	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas não Operacionais	R\$ 0,00	R\$ 0,00
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IR E DAS PARTICIPAÇÕES	R\$ 242.771,18	R\$ 95.925,54
Contribuição Social (-)	R\$ 22.487,99	R\$ 8.900,32
Imposto de Renda (-)	R\$ 44.106,64	R\$ 14.833,87
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 176.176,55	R\$ 72.191,34

Fonte: Jep Sistemas

Analisando as Demonstrações Financeiras dos exercícios de 2004 e 2005 pode-se

observar que, no ano de 2004, a empresa teve um lucro de R\$ 176.176,55. Já no ano de 2005 a empresa teve um lucro de R\$ 72.191,34. Logo a sua lucratividade foi reduzida em, aproximadamente, R\$103.985,21 o que pode ser considerada uma queda grande, apesar de não comprometer os orçamentos da empresa, esta redução no faturamento deu-se principalmente pela instabilidade interna pela qual a empresa passou no ano de 2005, instabilidade esta que ocasionou a dissolução de sociedade da empresa e uma nova formação . A seguir, têm-se os índices de lucratividade dos anos de 2004 e 2005:

2004 :

$$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 = \frac{176.176,55}{1.341.305,36} \times 100 = 13,13 \%$$

2005 :

$$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 = \frac{72.191,34}{1.342.763,34} \times 100 = 5,38 \%$$

Aplicando-se os índices de lucratividade, que é o índice que mede o lucro líquido em relação às vendas realizadas, vê-se que no ano de 2004 tem-se um índice de lucratividade de 13,13 %. Já no ano de 2005 verifica uma redução para um índice de 5,38 %. Logo se pode concluir que em decorrência da redução do lucro líquido da empresa o índice de lucratividade teve uma redução de 7,75%

Através da análise do Balanço Patrimonial (vide anexo 1), pode se retirar outros índices úteis a análise financeira, tais como: os índices de participação de capital de terceiros, liquidez geral e liquidez corrente.

O índice de participação de capitais de terceiros representa o quanto a empresa utilizou de capitais de terceiros para cada R\$ 1 de capital próprio, a seguir tem-se os cálculos dos índices de participação de capitais na Jep Sistemas, nos anos de 2004 e 2005 :

2004 :

$$\frac{\text{Capital de terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{42.581,20}{223.628,63} \times 100 = 19 \%$$

2005 :

$$\frac{\text{Capital de terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{16.592,43}{216.659,81} \times 100 = 7,6\%$$

Analisando-se os índices apresentados, pode-se verificar que a participação de capitais de terceiros no ano de 2004 foi de 19% . Já no ano de 2005 esta participação foi bem menor, caindo para 7,6%. Sendo esta diferença ocasionada devido a empréstimos adquiridos pela empresa no ano de 2004 para o investimento em maquinas, equipamentos e instalações. A queda de participação de capitais de terceiros é um fator positivo para elaboração deste trabalho, uma vez que para implementação de um Plano de Marketing é necessário que a empresa possua recursos financeiros disponíveis.

O índice de liquidez geral mede quanto a empresa possui de ativo circulante e realizável à longo prazo para cada R\$ 1 da sua dívida total. A seguir, tem-ser os cálculos dos índices de liquidez geral para os anos de 2004 e 2005:

2004 :

$$\frac{\text{Ativo Circulante + Realizável á longo prazo}}{\text{Passivo Circulante + Exigível á Longo prazo}} = \frac{153.871,93}{100.808,66 + 21.873,19} = 1,26$$

2005 :

$$\frac{\text{Ativo Circulante + Realizável á longo prazo}}{\text{Passivo Circulante + Exigível á Longo prazo}} = \frac{216.957,93}{170.915,37 + 7.205,11} = 1,22$$

Observando os índices apresentados pode-se ver que no ano de 2004 para cada R\$1 de dívida a Jep possuía R\$ 1,26 de ativo. Já no ano de 2005 este índice teve uma pequena queda passando para R\$ 1,22 de ativo para cada R\$ 1 de dívida.

O índice de liquidez corrente representa quanto a empresa possui de ativo circulante para cada real de passivo circulante. A seguir, têm-se os cálculos de liquidez corrente, da Jep Sistemas, para os anos de 2004 e 2005 :

2004

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{153.871,94}{100.808,66} = 1,53$$

2005

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{216.957,94}{170.915,38} = 1,27$$

Comparando os índices de liquidez geral com os índices de liquidez corrente, pode-se verificar que do ano de 2004 para o ano de 2005 o índice de liquidez corrente teve uma redução de R\$0,26, enquanto o índice de liquidez geral teve uma redução de apenas R\$ 0,04 . Logo se pode concluir que o aumento de passivo da empresa em relação ao ativo foi pequeno, o que de fato ocorreu foi uma redução no passivo realizável a longo prazo. Estes índices mostram que a Jep é capaz de cumprir com todas as suas obrigações, a longo prazo e a curto prazo, e ainda dispor de uma margem de lucro.

4.5 Análise dos pontos fortes e fracos

Após a análise do ambiente interno da organização, foram identificadas as principais características da Jep Sistemas, ou seja, os seus pontos fortes e fracos.

Como pontos fortes têm-se:

- a) A estrutura de atendimento da empresa
- b) A capacitação dos consultores da Jep Sistemas

c) Produtos e serviços de alta qualidade

Na análise do ambiente interno da Jep Sistemas verificou-se que a empresa possui uma estrutura dividida em setores: Vethor, Sapiens e TI , os quais representam as áreas de atuação da empresa . Esta estrutura interna se apresenta como uma vantagem para a organização, uma vez que através dela o cliente é direcionado diretamente ao serviço que esta precisando, o que reduz o tempo de atendimento garantindo uma maior satisfação do cliente.

Esta estrutura ainda é subdividida e dois setores: suporte e consultoria. Onde todos os consultores da Jep, antes de começarem a atuar na área de consultoria passam por treinamentos na Senior, dos quais estes saem capacitados a atender as necessidades dos clientes. Logo o nível de capacitação de todos os consultores da Jep é um outro ponto forte da empresa.

Além de possuir mão-de-obra especializada a Jep Sistemas oferece aos seus clientes produtos completos e que estão sempre se adaptando as novas tendências do mercado, como é o caso da mudança de tecnologia de Delphi para JAVA.O fornecimento de produtos de alta qualidade é um outro ponto forte identificado.

Já como pontos fracos foram identificados os seguintes aspectos:

- a) Ocupação produtiva inferior a sua capacidade
- b) Poucos esforços publicitários e de consolidação da marca Jep no mercado
- c) Preço elevado devido ao padrão dos produtos oferecidos
- d) Pequena equipe comercial
- e) Poucos profissionais certificados

O primeiro ponto fraco identificado na análise interna da Jep Sistemas é a sua alta capacidade ociosa que, como foi visto anteriormente, chega a 104 h/mês na consultoria Vethor.

Outro ponto levantado como uma fraqueza se refere ao departamento comercial da empresa, que possui uma equipe pequena, de apenas quatro pessoas sendo que dessas apenas duas são vendedoras, o que dificulta o acompanhamento dos clientes já existentes e a realização de um pós-vendas.

A Jep vende sistemas de alta qualidade e conta com uma completa estrutura para o atendimento de seus clientes, logo esta possui preços elevados em relação a softwares menores disponíveis no mercado, o que também se apresenta como um ponto fraco da empresa.

Por ultimo, tem-se como ponto fraco o fato de nem todos os colaboradores da Jep possuírem a certificação da Senior, o que, como já foi visto anteriormente, pode acarretar em problemas futuros.

5 PROGNÓSTICO

Depois de concluída a primeira etapa do plano de marketing, que trata da avaliação do ambiente externo e interno e levantamento das ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes da organização, a próxima etapa consiste na elaboração do prognóstico.

O prognóstico de um plano de marketing é o indicador de onde se quer chegar e como se quer chegar. No prognóstico da Jep Sistemas serão definidos a missão da organização, sua meta, os objetivos, as estratégias e o plano de ação para se atingir os objetivos traçados.

5.1 Definição da missão

De acordo com o estudo realizado na empresa, juntamente com os referenciais teóricos, chegou-se a missão da Jep Sistemas:

“Comercializar e implantar sistemas de informação reconhecidos por sua qualidade, implementando as melhores praticas administrativas nas empresas que almejam excelência na gestão de seus negócios”.

5.2. Formulação das metas e objetivos

A meta e o objetivo definem onde a organização pretende chegar, analisando-se o crescimento do faturamento da Jep Sistemas de 2002 á 2005, apresentado na análise financeira e acrescentando-se uma previsão de R\$ 1.343.757,15 para o ano de 2006 , tem – se uma média de crescimento de aproximadamente 14,19%, levando-se em consideração que nos últimos anos o crescimento de faturamento da empresa foi diminuindo gradativamente e acrescentado a esta media um crescimento de 1% referente as atividades propostas neste trabalho.

Tem-se como meta da Jep Sistemas “o aumento da lucratividade” e como objetivo “aumentar sua lucratividade em 15% no período, de janeiro de 2007 a dezembro de 2007, em relação ao mesmo período no ano de 2006 ”

5.3 Formulação das Estratégias

A formulação das estratégias tem com função definir o modo como os objetivos serão atingidos. Conforme a classificação apresentada por Porter, na formulação de estratégias da Jep Sistemas foram utilizadas estratégias de diferenciação, onde se busca um desempenho superior ao dos concorrentes e de foco, onde os esforços são focados em uma determinadas parcela do mercado. As estratégias para a Jep serão:

Estratégia 01: Aumentar a produtividade da Jep Sistemas (em 40 % na consultoria Vethor e 10% na consultoria Sapiens);

Estratégia 02: Reter os clientes da organização, diminuindo o número de rescisões contratuais;

Estratégia 03: Aumentar a participação no mercado de softwares empresariais, oferecendo a solução ERP também para empresas de pequeno porte, na Grande Florianópolis e no Sul do estado de Santa Catarina

Estratégia 04: Aumentar os esforços de venda

5.4 Plano de Ações

Estratégia 01: Aumentar a produtividade da Jep Sistemas (em 40 % na consultoria Vethor e 10% na consultoria Sapiens.)

Ação 1.1 – Incentivar os clientes a aumentar as solicitações de serviços de consultoria, através de pacotes promocionais, onde o valor da hora diminua à medida que aumenta o número de horas/mês consumidas por um dado cliente.

Ação 1.2 – Treinar os consultores para que estes façam um levantamento das necessidades

dos clientes durante as suas visitas, para que com base neste levantamento a equipe do suporte entre em contato com os clientes para sugerir melhorias no seu processo.

Ação 1.3 – Treinar o pessoal de suporte para que estes possam estar fazendo pequenos atendimentos a clientes, reservando a consultoria para trabalhos mais elaborados, que exigem um maior conhecimento técnico.

Estratégia 02: Reter os clientes da organização, diminuindo o número de rescisões contratuais;

Ação 2.1 – Criar diferenciação competitiva, em relação às outras revendas da Senior, através da qualidade dos serviços oferecidos.

Ação 2.2 – Promover treinamentos internos constantes para a fixação de posturas adequadas no tratamento do cliente e para reforçar a responsabilidade de todos na satisfação do cliente

Ação 2.3- Realizar eventos e palestras que auxiliem os clientes no seu cotidiano. Realizando eventos com temas atuais , como CFIP, Implantação da Nota Fiscal Eletrônica etc , pelo menos duas vezes ao anos .

Ação 2.4 –Realizar uma pesquisa de satisfação do cliente.

Estratégia 03: Aumentar a participação no mercado de softwares empresariais, oferecendo a solução ERP também para empresas de pequeno porte, na Grande Florianópolis e no Sul do estado de Santa Catarina;

Ação 3.1 – Formar uma parceria com a empresa JOTEC, que oferece um sistema de ERP, mais simples e com um preço mais acessível.

Ação 3.2 – Formar uma parceria com os escritórios de contabilidade, que já são clientes da Jep, no sistema Vethor, para que o novo ERP seja utilizado por seus clientes.

Ação 3.3- Integrar este ERP com o produto Vethor, para que as pequenas empresas que já utilizam o Vethor possam integrá-lo ao novo ERP.

Estratégia 04: Aumentar os esforços de venda;

Ação 4.1- Ampliar o quadro de vendedores, passando de dois vendedores externos para três

Ação 4.2 –Prospectar clientes e mercados alvo através da Internet colocando no site da empresa um espaço para que se possam realizar simulações dos produtos oferecidos pela empresa.

5.4.1 Implementação plano de ações de marketing

A implementação é a fase do plano de marketing onde as estratégias deverão ser colocadas em prática. O presente plano de marketing será apresentado aos dois sócios da empresa e implementado em janeiro de 2007. Por decorrência da organização está inserida em um mercado instável, o plano poderá sofrer algumas alterações em sua vigência.

A abordagem utilizada para implementação do plano de marketing será a abordagem de comando onde as estratégias serão selecionadas pelos sócios proprietários, embora possam ser discutidas pelos demais colaboradores. . Vale ressaltar que se não houver por parte dos sócios e funcionários da empresa, sinergia, dedicação e comprometimento o plano não será eficaz e conseqüentemente os seus objetivos não serão alcançados.

O plano de ações de marketing visa responder perguntas esclarecer algumas peculiaridades, como a que será feito quem fará e quanto custarão, pois deve ser do conhecimento de todos os colaboradores as suas funções, ou seja, cada um deve estar ciente da sua função e saber o tempo que possui para realizá-la. O plano de ações foi preparado para o período de Janeiro de 2007 á dezembro de 2007, porém seu período não deve ser rígido nada impede que as ações sejam trabalhadas e aprimoradas continuamente, a tabela a seguir demonstra o plano de ações da Jep Sistemas:

Tabela 15 : Plano de ações Jep Sistemas

Ação	Responsável	Prazo	Custo/Ação (R\$)
1.1	Sócios Proprietários	Fevereiro /2007	0,00
1.2	Gerente de Equipe	Março /2007	20,00
1.3	Gerente de Equipe	Julho /2007	2.000
2.1	Sócios Proprietários	Maio /2007	0,00
2.2	Gerente de Equipe	Janeiro /2007	100,00
2.3	Sócios Proprietários	Abril /2007- novembro /2007	3.000,00
2.4	Empresa Terceirizada	Junho 2007	500,00
3.1	Sócios Proprietários	Janeiro	0,00
3.2	Sócios Proprietários	Junho /2007	0,00
3.3	Equipe TI	Outubro /2007	0,00
4.1	Sócios Proprietários	Maio /2007	15.000,00
4.2	Sócios Proprietários	Novembro /2007	3.000,00
Custo Total			23.620,00

Fonte : Elaborado pelo pesquisador

5.4.2 Plano de Resultados

O plano de resultados é o avaliador das ações de marketing implementadas. No presente trabalho os resultados serão avaliados sobre a Demonstração dos resultados do exercício projetada para 2007, (a Demonstração de Resultados atua 2006, é uma estimativa apresentada pela Jep Sistemas, uma vez que o período contábil da empresa, até a finalização do presente trabalho, não havia sido totalmente apurado).

Tabela 16: Demonstração de resultado do exercício projetada

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	2006	2007
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 1367.757,15	R\$1.572.920,72
Venda de Produtos		
Venda de Serviços	R\$ 1367.757,15	R\$1.572.920,72
Venda de Mercadorias		
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA (-)	R\$ 75.330,25	R\$ 86.629,79
Impostos Incidentes s/ Receita (-)	R\$ 75.330,25	R\$86.629,79
Devoluções e Abatimentos(-)		
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	R\$1.292.426,90	R\$1.486.290,94
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS E		
SERVIÇOS PRESTADOS (-)	R\$ 370.416,64	R\$ 425.979,14
Custos das Mercadorias Vendidas		
Custos dos Serviços Prestados (-)	R\$ 370.416,64	R\$ 425.979,14
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 922.010,26	R\$1.060.311,80
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 817.577,15	R\$ 883.272,19
Despesa com Pessoal (-)	R\$ 266.841,36	R\$ 281.841,36
Despesas Administrativas (-)	R\$ 242.891,22	R\$ 288.944,90
Despesas Serviços (-)	R\$ 76.902,27	R\$ 276.902,27
Despesas Indedutíveis (-)	R\$ 691,05	R\$ 794,71
Encargos Financeiros Líquidos (-)	R\$ 30.251,26	R\$ 34.788,95
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 7.632,82	
Outras Despesas Operacionais		
Outras Receitas Operacionais	R\$ 7.632,82	
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	R\$ 112.065,93	R\$ 177.039,61
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS		
Receitas não Operacionais		
Despesas não Operacionais		
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IR E DAS PARTICIPAÇÕES	R\$ 112.065,93	R\$ 177.039,61
Contribuição Social (-)	R\$ 8.900,32	R\$ 10.235,37
Imposto de Renda (-)	R\$ 14.833,87	R\$ 17.058,95
LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 88.331,74	R\$ 149.745,29

Fonte : Elaborado pelo autor

A DRE projetada é baseada no aumento do faturamento de 15% explicado pelo aumento de horas de consultoria, decorrente da melhor utilização da produtividade da empresa e da venda do ERP da Jotec as empresa de pequeno porte. As despesas de implantação do plano (R\$ 23.620,00) estão embutidas na conta despesas administrativas (R\$ 8620,00), que também teve um aumento de 15% decorrente do pagamento das horas de

consultoria aos consultores e das comissões aos vendedores e nas despesas com pessoal(R\$ 15.000,00) .Os custos dos produtos vendidos se elevariam em 15% também devido ao valor que a empresa repassa para os seus fornecedores. Os custos despesas de serviços foram mantidos.

Analisando as demonstrações financeiras do exercício de 2007 observa-se que houve um lucro de R\$ 149.745,29, tendo um acréscimo de R\$61.413,55 em relação ao ano de 2006. Acréscimo este decorrente da expansão de mercado da empresa, da melhor utilização dos recursos da empresa e do menor número de rescisões contratuais, devido á um melhor serviço prestado aos clientes e ao aumento da qualidade. Calculando o índice de lucratividade para o ano de 2007 tem-se um índice de 9,5%, ou seja, a cada R\$100,00 em venda, a empresa lucrou R\$ 9,50.

5.5 Avaliação e controle

O plano terá total controle e revisão do seu conteúdo por parte dos sócios da empresa. Sendo que serão utilizados mecanismos de avaliação formais e informais. Dos mecanismos de avaliação formais serão utilizados, principalmente, mecanismos de *outputs*, ou seja, os mecanismos que tem por finalidade avaliar o plano após a sua implementação.

Serão realizadas reuniões mensais, a fim de se verificar os resultados obtidos e compará-los com os planejados, para que se comprove a eficácia das estratégias aplicadas. Poderão ser utilizados instrumentos simples, tais como planilhas de controle de prazo, recursos e objetivos alcançados e relatórios de controle. A seguir, segue um modelo planilha:

Ação	Responsável	Prazo Previsto	Data Realizada	Custo Orçado	Custo Realizado	Resultado Obtido
1.1						
2.2						
3.3						
4.1						
Observações :						

Figura14 : Mecanismo de controle e avaliação

Fonte : Elaborado pelo autor

Já nos mecanismos de controle informais, serão utilizados o autocontrole e o controle social. Onde caberá à própria equipe controlar o seu desempenho e o desempenho de seus colegas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano Estratégico de Marketing realizado na Jep Sistemas permitiu um melhor conhecimento de suas potencialidades e fragilidades, ajudando a planejar e decidir a respeito do futuro das ações e atitudes da empresa, considerando o seu passado e a sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência; identificando os riscos e as oportunidades em relação ao ambiente em que atua; os pontos fortes e fracos da organização e o seu desempenho financeiro; definindo estratégia de marketing para os seus produtos, bem como prevendo os resultados e estimando os custos das ações estratégicas.

A análise do ambiente interno permitiu a verificação da atual situação da empresa, sua condição financeira foi estudada, bem como seus eventos anteriormente realizados serviram de base para a formação de uma projeção futura de suas atividades. O composto de marketing pesquisado permitiu a análise detalhadas das ações de marketing aplicadas pela empresa até o momento.

O ambiente externo analisado identificou as oportunidades e ameaças inerentes à organização e possibilitou a projeção de um cenário político, legal, econômico e tecnológico no ano de 2006. O mercado competitivo e os consumidores da empresa também foram estudados, possibilitando um melhor conhecimento dos concorrentes e a projeção de novos clientes.

Na formulação do prognóstico, aspectos essenciais como a formulação da missão da empresa e o estabelecimento de objetivos foram definidos, possibilitando assim, a elaboração das estratégias, buscando-se concretizar os objetivos anteriormente definidos.

Considerando-se o porte da empresa estudada e a indisponibilidade de dados contábeis e de vendas relativos ao ano de 2006, devido ao trabalho ter sido realizado no decorrer do ano, foram formuladas as estratégias modestas, porem passíveis de serem realizadas. É importante ressaltar que as mudanças de cenário podem ocorrer o que faz com que o plano elaborado seja adaptado as condições presentes, a total aplicação deste plano depende de sua continuidade.

REFERÊNCIAS

- ALVARES , Miguel Angel. **O que é Java** Disponível em :<<http://www.criarweb.com/artigos/196.php>> Acessado em 14 dez 2006.
- BATEMAN, Thomas S. ; SNELL, Scott A. **Administração** :construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIANCHI, A. C. de M. et al. **Manual de orientação de estágio supervisionado**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BORALLI, Marcelo. **O impacto do outsourcing no gerenciamento de TI**. Disponível em < <http://www.abes.org.br/login.aspx?page=templ2.aspx?id=23>> Acessado em ago 2006.
- CENCI, Jorge José. **Ações Sociais**. Disponível em < <http://www.senior.com.br/informativo263>>. Acessado em 16 out 2006.
- DATA SUL . **Data Sul**. Disponível em < www.datasul.com.br> Acessado em 21 de set. 2006 .
- DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1996.
- DIAS , José de Miranda. Rumo ao desenvolvimento . Disponível em < <http://www.abes.org.br/login.aspx?page=templ2.aspx?id=23>> Acessado em ago 2006.
- FERREL, O C., *ET AL* . **Estratégia de marketing**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2000. Traduzido para o português de: Marketing Strategy, Copyright by Harcourt Brace & Company.
- GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas,1999
- GODRI, Daniel. **Marketing de ação**.4. Ed. Blumenal:Eku,1997.
- HALL, Richard H.. **Organizações**: estruturas processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IBGE. PIB. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/home/>> Acessado em 05 out. 2006.
- IPEA. **Tendências cenários e previsões**. Disponível em : www.ipeia.gov.br/indices

>>Acessado em 26 de set de 2006 .

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

MICROSIGA. **Microsiga** . Disponível em < www.microsiga.com.br>. Acessado em 21 de set . 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTANA.P.J.;CHARNOV.B. H. **Administração**. Tradução Robert Taylor Brian; Revisão Técnica Reinaldo O . da Silva : Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito metodologia e pratica. São Paulo: Atlas, 1989.

PD SISTEMAS. **PD Sistemas**. Disponível em < <http://www.pdsistemas.com.br>> Acessado em 21 Set 2006.

PENA, Gal. **Manual para diagnostico de administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 1980.

PORTAL. **Índices Financeiros Brasileiros** . Disponível em < <http://www.portalbrasil.eti.br/indices.htm>>. Acessado em 27 set. 2006.

RECEITA FEDERAL. **SIMPLES**. Disponível em < www.receitafederal.gov.br. Acessado em out 2006.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3 ed.São Paulo: Atlas,1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 2 ed. São Paulo:Negócio Editora,

2000.

RUIZ, Miguel. **Pela excelência dos serviços em Tecnologia**. Disponível em <<http://www.abes.org.br/login.aspx?page=templ2.aspx?id=23>> Acessado em ago 2006.

SANVICENTE, Antonio Zarotto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo:Atlas, 1997.

SAP . **SAP** . Disponível em <www.sap.com> . Acessado em 21 set 2006.

SEMESP. Análise 2006. Disponível em <http://www.semesp.org.br/portal/index.php?p=noticias&pubnoticias_secao=27&pubnoticias_do=artigo&pubnoticias_artigo=5803&pubnoticias_pg=0> Acessado em 27 set 2006.

SENIOR. **Histórico da empresa**. Disponível em www.senior.com.br. Acessado em 16 out 2006.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. SãoPaulo: Atlas, 1996.

SINS. **SINS**. Disponível em <<http://www.sins.com.br>> acessado em 21/09/2006> Acessado em 21 de Set de 2006.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Hall do Brasil, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa e ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEXO 01: TABELA DE PREÇO DE CONTRATO

Sistema	Preço
Rubi	
Rubi Multi 050 colaboradores	R\$116,00
Rubi Multi 100 colaboradores	R\$226,00
Rubi Multi 300 colaboradores	R\$267,00
Rubi Multi 400 colaboradores	R\$ 217,00
Rubi Multi 450 colaboradores	R\$ 253,00
Rubi Multi 600 colaboradores	R\$ 430,00
Rubi Multi 800 colaboradores	R\$ 390,00
Rubi Multi 1000 colaboradores	R\$ 454,00
Rubi Multi 1500 colaboradores	R\$ 550,00
Rubi Multi 2000 colaboradores	R\$ 762,00
Rubi Multi 3500 colaboradores	R\$ 3.433,00
Rubi Multi 4500 colaboradores	R\$ 2.292,00
Rubi Multi 6000 colaboradores	R\$ 2.400,00
Ronda	
Ronda Multi 050 colaboradores	R\$125,00
Ronda Multi 100 colaboradores	R\$ 180,00
Ronda Multi 150 colaboradores	R\$200,00
Ronda Multi 300 colaboradores	R\$250,00
Ronda Multi 450 colaboradores	R\$292,00
Ronda Multi 600 colaboradores	R\$ 400,00
Ronda Multi 700 colaboradores	R\$ 463,00
Ronda Multi 800 colaboradores	R\$530,00
Ronda Multi 1500 colaboradores	R\$ 550,00
Ronda Multi 2000 colaboradores	R\$ 648,00
Segurança	
Segurança 300 colaboradores	R\$109,00
Segurança 600 colaboradores	R\$205,00
Segurança 800 colaboradores	R\$ 110,00
Segurança 1000 colaboradores	R\$ 282,00
segurança 1500 colaboradores	R\$ 234,00
Segurança 2000 colaboradores	R\$ 264,00
Medicina	
Medicina 600 colaboradores	R\$ 155,00
Medicina 800 colaboradores	R\$ 159,00
Medicina 1000 colaboradores	R\$ 168,96
Medicina 2000 colaboradores	R\$ 264,00
Treinamento	
Treinamento 300 colaboradores	
Treinamento 600 colaboradores	R\$ 199,00
Treinamento 2000 colaboradores	R\$ 269,00
Treinamento 600 colaboradores	R\$ 1.055,00
Quadro de lotação	
Quadro de lotação	R\$ 134,34

Quadro de lotação 4500 usuários	R\$ 505,00
Recrutamento e Seleção	
Recrutamento e Seleção 1500 colaboradores	R\$ 460,00
Recrutamento e Seleção 2000 colaboradores	R\$ 480,00
Benefícios	
Benéficos 1000 Colaboradores	R\$ 169,00
Benéficos 2000 Colaboradores	R\$ 216,00
Sapiens Comercial	
Sapiens Comercial até 06 usuários	R\$ 203,00
Sapiens Comercial até 10 usuários	R\$ 650,00
Sapiens Comercial até 15 usuários	R\$ 763,10
Sapiens Comercial até 20 usuários	R\$ 812,00
Sapiens Comercial até 25 usuários	R\$ 1.041,00
Sapiens Financeiro	
Sapiens Financeiro até 06 usuários	R\$ 203,00
Sapiens Financeiro até 10 usuários	R\$ 403,00
Sapiens Financeiro até 15 usuários	R\$ 763,10
Sapiens Financeiro até 20 usuários	R\$ 812,00
Sapiens Financeiro até 25 usuários	R\$ 1.041,00
Sapiens Contábil	
Sapiens Contábil até 06usuários	R\$ 296,00
Sapiens Contábil até 10 usuários	R\$ 268,00
Sapiens Contábil até 15 usuários	R\$ 914,38
Sapiens Contábil até 20 usuários	R\$ 849,00
Sapiens Contábil até 25 usuários	R\$ 1.041,00
Sapiens Contábil até 35 usuários	R\$ 1.348,00
Sapiens Produção	
Sapiens Produção até 06 usuários	R\$ 424,00
Sapiens Produção até 20 usuários	R\$ 788,00
Sapiens Produção até 25 usuários	R\$ 1.179,00
Sapiens Custos	
Sapiens Custos até 06 usuários	R\$ 278,00
Sapiens Custos até 20 usuários	R\$ 525,00
Sapiens Custos até 25 usuários	R\$ 589,00

Fonte : Jep Sistemas

ANEXO 02 : BALANCETE CONTABIL 2004/2005

	CONTA	2004	2005
1	ATIVO	R\$ 346.310,48	R\$ 394.779,99
1.1	ATIVO CIRCULANTE	R\$ 153.871,93	R\$ 216.957,93
1.1.1	DISPONIVEL	R\$ 22.206,63	R\$ 1.661,92
1.1.1.01	CAIXA	R\$ 1.125,24	R\$ 102,68
1.1.1.01.001	CAIXA GERAL	R\$ 1.125,24	R\$ 6,85
1.1.1.01.002	CAIXA ESCRITORIO CRICIUMA	R\$ -	R\$ 95,82
1.1.1.02	BANCOS CONTA MOVIMENTO	R\$ 20.961,52	R\$ 1.437,47
1.1.1.02.001	BANCO DO BRASIL	R\$ 11.523,69	R\$ 123,46
1.1.1.02.002	BESC	R\$ 9.437,83	R\$ 1.258,86
1.1.1.02.003	CHEQUES DEVOLVIDOS	R\$ -	R\$ 0,00
1.1.1.02.004	BRADESCO	R\$ 119,87	R\$ 55,14
1.1.1.04	APLICAÇÕES FINANCEIRAS	R\$ 119,87	R\$ 121,77
1.1.1.04.001	BB POUPANÇA	R\$ -	R\$ 121,77
1.1.2	TITULOS A RECEBER	R\$ 113.390,72	R\$ 116.684,76
1.1.2.01	TITULOS A RECEBER	R\$ 113.398,37	R\$ 116.684,76
1.1.2.01.001	DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 115.397,50	R\$ 120.640,87
1.1.2.01.002	(-) DEPOSITOS NÃO IDENTIFICADOS	R\$ 2.006,78	R\$ 3.956,11
1.1.3	ADIANTAMENTOS	R\$ 10.361,35	R\$ 91.120,89
1.1.3.01	ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES	R\$ 9.430,23	R\$ 87.904,08
1.1.3.02	ADIANTAMENTOS DIVERSOS	R\$ 931,12	R\$ 3.216,81
1.1.3.02.001	ADIANTAMENTO SALARIOS	R\$ -	R\$ 0,00
1.1.3.02.002	ADIANTAMENTO FÉRIAS	R\$ 726,23	R\$ 1.069,77
1.1.3.02.009	ADIANTAMENTO PARA VIAGENS	R\$ 204,89	R\$ 2.147,04
1.1.5	IMPOSTOS A RECUPERAR	R\$ 7.913,24	R\$ 7.490,36
1.1.5.03	OUTROS IMPOSTOS A RECUPERAR	R\$ 7.855,85	R\$ 7.432,97
1.1.5.03.001	CSLL SUSPENSÃO 1998	R\$ 1.828,00	R\$ 1.828,00
1.1.5.03.001	IRRF S/ APLICAÇÕES	R\$ 18,24	R\$ 0,00
1.1.5.03.001	IRPJ SUSPENSÃO 1998	R\$ 3.393,71	R\$ 1.320,28
1.1.5.03.004	SIMPLES A RECUPERAR	R\$ 955,52	R\$ 987,03
1.1.5.03.00	IRPJ SALDO NEGATIVO DA BALANÇA	R\$ 491,96	R\$ 2.322,53
1.1.5.03.006	CSLL SALDO NEGATIVO DA BALANÇA	R\$ 177,10	R\$ 0,00
1.1.5.03.007	PIS RETIDO NA FONTE S/ SERVIÇOS	R\$ 174,18	R\$ 171,44
1.1.5.03.007	CONFINS RETIDO NA FONTE S/ SERVIÇOS	R\$ 817,15	R\$ 803,68
1.1.5.04	CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIARIA A RECUPERAR	R\$ 57,39	R\$ 57,39
1.1.5.04.001	FGTS A RECUPERAR	R\$ 57,39	R\$ 57,39
1.3	ATIVO PERMANENTE	R\$ 192.438,55	R\$ 177.822,37
1.3.1	INVESTIMENTOS	R\$ 2.891,09	R\$ 2.891,09
1.3.1.01	PARTICIPAÇÕES EM COLIGADAS	R\$ 2.891,09	R\$ 2.891,09
1.3.1.01.001	LINHAS TELEFONICAS	R\$ 2.891,09	R\$ 2.891,09
1.3.2	IMOBILIZADO	R\$ 189.547,46	R\$ 174.931,28
1.3.2.01	IMOBILIZADO	R\$ 189.547,46	R\$ 174.931,28

1.3.2.01.001	INSTALAÇÕES	R\$ 7.785,40	R\$ 7.785,40
1.3.2.01.002	(-) DEPR. ACUMUL INSTALAÇÕES	R\$ 3.141,23	R\$ 3.854,90
1.3.2.01.003	MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 779,52	R\$ 1.162,02
1.3.2.01.004	(-) DEPR. ACUMIL MAQ E EQUIPAMENTOS	R\$ 438,74	R\$ 521,99
1.3.2.01.005	MOVEIS E UTENSILIOS	R\$ 32.671,34	R\$ 35.388,62
1.3.2.01.006	(-) DEPR MOVEIS E UTENCILIOS	R\$ 9.331,84	R\$ 12.445,15
1.3.2.01.006	SOFTWARE	R\$ 9.026,55	R\$ 9.026,55
1.3.2.01.007	(-) AMORTIZAÇÃO SOFTWARE	R\$ 7.545,33	R\$ 9.026,55
1.3.2.01.008	VEICULOS	R\$ 97.295,42	R\$ 120.517,79
1.3.2.01.009	(-) DEPR. VEICULOS	R\$ 37.983,34	R\$ 59.304,19
1+3+2.01.010	COMPUTADORES E IMPRESSORAR	R\$ 71.984,96	R\$ 77.273,41
1.3.2.01.011	(-) DEPR. AUM. COMPUTADORES E IMPRESSORAS	R\$ 54.677,25	R\$ 68.561,60
1.3.2.01.012	EQUIPAMENTOS TELEFONICOS	R\$ 7.757,67	R\$ 7.757,67
1.3.2.01.013	(-) DEPR. ACUM. EQUIP. TELEFONICOS	R\$ 6.286,72	R\$ 7.708,94
1.3.2.01.014	IMOVEIS EDIFICAÇÕES	R\$ 91.800,00	R\$ 9.180,00
1.3.2.01.015	(-) DEPR ACUM. EDIFICAÇÕES	R\$ 10.148,95	R\$ 14.356,45
2	PASSIVO	R\$ 346.310,48	R\$ 394.780,30
2.1	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 100.808,66	R\$ 170.915,37
2.1.1	FORNECEDORES	R\$ 34.412,91	R\$ 117.119,50
2.1.1.01	FORNECEDORES	R\$ 34.412,91	R\$ 117.119,50
2.1.2	FINANCIAMENTO E EMPRÉSTIMOS	R\$ 24.543,85	R\$ 13.223,16
2.1.2.01	FINANCIAMENTO E EMPRÉSTIMOS NACIONAIS	R\$ 24.543,85	R\$ 13.223,16
2.1.2.01.001	EMPRESTIMO BB GIRO	R\$ 24.543,85	R\$ 0,00
2.1.2.01.002	EMPRÉSTIMO ANDRÉ DERIGGI	R\$ -	R\$ 13.223,16
2.1.3	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	R\$ -	R\$ 2.581,49
2.1.3.01	SALARIOS E PRO-LABORE A PAGAR	R\$ -	R\$ 2.581,49
2.1.3.02	PENSÃO JUDICIAL ALIMENTICIAL	R\$ -	R\$ 0,00
2.1.3.05	DECIMO TERCEIRO A PAGAR	R\$ -	R\$ 0,00
2.1.3.06	RESCISÕES A PAGAR	R\$ -	R\$ 0,00
2.1.3.08	CONFRATERNIZAÇÃO FUNACIO A PAGAR	R\$ -	R\$ 0,00
2.1.4	IMPOSTOS R TAXAS E CAONTRIB A RECOLHER	R\$ 30.058,11	R\$ 19.832,77
2.1.4.01	CONTRIBUIÇÕES PREVID E TRABA A RECOLHER	R\$ 6.143,98	R\$ 6.218,33
2.1.4.01.001	FGTS A RECOLHER	R\$ 1.191,97	R\$ 1.149,06
2.1.4.01.002	INSS A RECOLHER	R\$ 4.748,38	R\$ 4.081,34
2.1.4.01.003	CONTRIBUIÇÃO SINDICAL A RECOLHER	R\$ -	R\$ 477,44
2.1.4.01.005	CONTIBUIÇÃO CONFEDERATIVA A RECOLHER	R\$ 203,63	R\$ 510,49
2.1.4.02	IMPOSTO DE RENDA NA FONTE A RECOLHER	R\$ 398,03	R\$ 1.274,02
2.1.4.02.001	IRRF S/ SALARIO E PRO-LABORE A RECOLHERI	R\$ 4,35	R\$ 866,04
2.1.4.01.002	IRRFs/ REMUN SERV PRET P/ PESSOA JURIDICA	R\$ 402,37	R\$ 407,98
2.1.4.03	IMPOSTO E CONTRIB S/ FATURAMENTO A RECOLH	R\$ 4.024,48	R\$ 6.410,60
2.1.4.03.003	ISS A RECOLHER SÃO JOSE /SC	R\$ 4.024,48	R\$ 6.410,60
2.1.4.04	IMPOSTOS FEDERAIS A RECOLHER	R\$ 18.615,60	R\$ 4.306,28
2.1.4.01.001	PIS A RECOLHER	R\$ 1.326,06	R\$ 1.184,06
2.1.4.04.002	CONFINs A RECOLHER	R\$ 6.103,12	R\$ 3.122,23

2.1.4.04.004	IRPJ ANUAL A RECOLHER	R\$ -	R\$ 0,00
2.1.4.04.005	CSLL ANUAL A RECOLHER	R\$ -	R\$ 0,00
2.1.4.04.006	IRPJ ESTIMATIVA A RECOLHER	R\$ 7.786,42	R\$ 0,00
2.1.4.04.007	CSLL ESTIMATIVA A RECOLHER	R\$ 3.400,00	R\$ 0,00
2.1.4.06	OUTROS IMPOSTOS E TAXAS A RECOLHER	R\$ 31,51	R\$ 0,00
2.1.4.06.003	SIMPLES 2000 A RECOLHER	R\$ 31,51	R\$ 0,00
2.1.4.08	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES RETIDAS A RECOLHER	R\$ 907,53	R\$ 1.623,53
2.1.4.08.001	PIS RETIDO NA FONTE A RECOLHER	R\$ 126,87	R\$ 226,95
2.1.4.08.002	CONFINIS RETIDO A RECOLHER	R\$ 585,51	R\$ 1.047,43
2.1.4.08.003	CSLL RETIDO A RECOLHER	R\$ 195,16	R\$ 356,03
2.1.5	ADIANTAMENTOS RECEBIDOS	R\$ 38,17	R\$ 91,41
2.1.5.01	ADIANTAMENTOS DE CLIENTES	R\$ 38,17	R\$ 91,41
2.1.7	PROVISÕES	R\$ 11.755,62	R\$ 18.067,04
2.1.7.01	PROVISÃO DE FÉRIAS	R\$ 8.624,85	R\$ 13.255,40
2.1.7.02	PROVISÃO 13 ° SALÁRIOM	R\$ -	R\$ 0,00
2.1.7.03	PROVISÃO FGTSS/ FÉRIAS E 13 ° SALARIO	R\$ 733,05	R\$ 1.126,65
2.1.7.04	PROVISÃO INSS S/ FÉRIAS E 13 ° SALARIOS	R\$ 2.397,72	R\$ 3.685,00
2.2	PASSIVEL EXIGIVEL A LONGO PRAZO	R\$ 21.873,19	R\$ 7.205,11
2.2.1	FINANCIAMENTOS E EMPRESTIMOS BANCARIOS	R\$ 18.037,35	R\$ 3.369,27
2.2.1.01	EMPRESTIMOS BANCARIOS	R\$ 18.037,35	R\$ 3.369,27
2.2.1.01.001	BANCO SAFRA S/A	R\$ 590,15	R\$ 0,00
2.2.1.01.001	BANCO FINASA S/A	R\$ 17.447,20	R\$ 3.369,27
2.2.3	OUTROS CREDITOS	R\$ 3.835,84	R\$ 3.835,84
2.2.3.01	TRIBUTOS EM ATRAZO	R\$ 3.835,84	R\$ 3.835,84
2.2.3.01.001	INSS 99	R\$ 481,49	R\$ 481,49
2.2.3.01.001	SIMPELS 2000	R\$ 3.354,35	R\$ 3.354,35
2.4	PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 223.628,63	R\$ 216.659,81
2.4.1	CAPITAL SOCIAL REALIZADO	R\$ 80.202,19	R\$ 80.202,19
2.4.1.01	CAPITAL SUBSCRITO	R\$ 80.202,19	R\$ 80.202,19
2.4.5	LUCRO OU PREJUIZO ACUMULADO	R\$ 143.426,45	R\$ 13.644,52
2.4.5.01	LUCROS ACUMULADOS	R\$ 143.426,45	R\$ 136.457,62

Fonte : Jep Sistemas